



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias gerenciales y gestión pedagógica en los
centros de educación básica especial UGEL. 07 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Mónica Rojas Martinez

ASESOR:

Dr. Felipe Guizado Oscco

SECCIÓN

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ-2018

Pagina del jurado

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Presidente

Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda
Secretaria

Dr. Felipe Guizado Oscoco
Vocal

Dedicatoria

A mi familia con mucho amor y gratitud, por su confianza y apoyo incondicional para el logro de esta meta.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación profesional y a cada uno de los docentes por los conocimientos brindados.

Declaración jurada

Yo, Mónica Rojas Martinez, estudiante del Programa Maestra en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 09889435, con la tesis titulada “Competencias gerenciales y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presunción de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo”.

Lima, 30 de noviembre del 2017

Firma.....

Mónica Rojas Martinez

DNI: 09889435

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: “Competencias gerenciales y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos, en el primero se expone la realidad problemática, los trabajos previos, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos, en el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos, en el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis, el cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados, el quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación, en el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas, finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Índice

	Pag
Pagina del jurado	ii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas	22
1.3.1 Competencias gerenciales	22
1.3.2 Gestión pedagógica	30
1.4. Formulación del problema	37
1.5 Justificación del estudio	38
1.6 Hipótesis	39
1.7. Objetivos	40
II. Marco metodológico	42
2.1 Diseño de investigación	43
2.2 Variables, operacionalización	44
2.3 Población y muestra	47
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.5 Método de análisis de datos	52
2.6 Aspectos éticos	52
III. Resultados	53
3.1. Descripción	54
IV. Discusión	71
V. Conclusión	76

VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias	81
Anexos	
Anexo 1. Matriz de consistencia	87
Anexo 2. Cuestionario sobre competencias gerenciales	94
Anexo 3. Certificado de validez	100
Anexo 4. Prueba de fiabilidad	115
Anexo 5. Base de datos	122
Anexo 6. Autorización	124

Índice de tablas

	Pag
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales	46
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable gestión pedagógica	46
Tabla 3. Distribución de la población de docentes de la UGEL 07	47
Tabla 4. Distribución de la muestra de docentes de la UGEL 07	48
Tabla 5. Validez del cuestionario competencias gerenciales	51
Tabla 6. Validez del cuestionario gestión pedagógica	51
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad de la variable competencias gerenciales	52
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad de la variable gestión pedagógica	52
Tabla 9. Percepción de las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	54
Tabla 10. Percepción del gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	55
Tabla 11. Percepción de la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	56
Tabla 12. Percepción del liderazgo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	57
Tabla 13. Percepción de la comunicación eficaz en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	58
Tabla 14. Percepción de la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	59

Tabla 15. Percepción de la gestión de cambio y desarrollo de la organización en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	60
Tabla 16. Percepción de la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	61
Tabla 18. Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica	62
Tabla 19. Coeficiente de correlación entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica	63
Tabla 20. Coeficiente de correlación entre el gerenciamiento de la motivación del personal y gestión pedagógica	65
Tabla 21. Coeficiente de correlación entre la conducción de equipos de trabajo y gestión pedagógica	66
Tabla 22. Coeficiente de correlación entre el liderazgo y gestión pedagógica	67
Tabla 23. Coeficiente de correlación entre la comunicación eficaz y gestión pedagógica	68
Tabla 24. Coeficiente de correlación entre la dirección de personas y gestión pedagógica	69
Tabla 25. Coeficiente de correlación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y gestión pedagógica	70

Índice de figuras

	Pag
Figura 1. Diagrama del diseño correlacional	44
Figura 2. Percepción del gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	55
Figura 3. Percepción de la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	56
Figura 4. Percepción del liderazgo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017	57
Figura 5. Percepción de la comunicación eficaz en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	58
Figura 6. Percepción de la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	59
Figura 7. Percepción de la gestión de cambio y desarrollo de la organización en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	60
Figura 8. Percepción de la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.	61
Figura 9. Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica	62

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017; a partir de una determinada problemática y mediante los procedimientos metodológicos de rigor.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de Competencias gerenciales, el cual estuvo constituido por 41 preguntas, en la escala de Likert y el Cuestionario de gestión pedagógica, el cual estuvo constituido por 22 preguntas en la escala de Likert, la población está constituido por 184 docentes, la muestra está conformada por 76 docentes, en los cuales se han empleado las variables: Competencias gerenciales y gestión pedagógica, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación arriba a los resultados donde el coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.459 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Palabras claves: Competencias gerenciales y gestión pedagógica.

Abstract

The present research had as general objective to determine the relation that exists between the managerial competences and the pedagogical management in the centers of special basic education UGEL. 07 2017; Based on a specific problem and through rigorous methodological procedures.

The method used in the research was hypothetical-deductive. This research used for its purpose the non-experimental cross-sectional correlational level, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the instrument: Managerial Competency Questionnaire, which was constituted by 41 questions, in the scale of Likert and the questionnaire of pedagogical management, which was constituted by 22 questions in the scale of Likert, the population is constituted by 184 teachers, the sample is conformed by 76 teachers, in whom the variables have been used: Management competences and pedagogical management, through the evaluation of its different dimensions, whose results are presented graphically and verbatim.

The Rho Spearman correlation coefficient of 0.459 indicates that there is a positive relationship between the variables and is also found in the level of moderate correlation and the level of bilateral significance $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant) We reject the null hypothesis and accept the general hypothesis; It is concluded that: There is a significant relationship between managerial competencies and pedagogical management in UGEL's special basic education centers. 07 2017

Key words: Management competences and pedagogical management.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El termino competencias tiene su origen en el ámbito empresarial frente a la necesidad de promover el aprendizaje en las organizaciones. Europa y Estados Unidos en busca de contar con instituciones con un alto rendimiento de productividad incursionan en el terreno de la formación del personal tanto de empleados como de jefes en el modelo de competencias, entendiendo por competencias ser satisfactoriamente capaz de desempeñar ciertas tareas.

La gestión por competencias va tomando notoriedad en el mundo tanto para las instituciones particulares como para las estatales. Dentro del terreno educativo el termino de competencias gerenciales empieza a ser utilizado en Estados Unidos sobre los años 70 y en Latinoamérica esta expresión es empleada por los años 90.

La gestión por competencias ha ido tomando importancia en el ámbito empresarial por la forma de dirigir, en donde se resalta la importancia del elemento humano, en la que las personas partiendo de los mismos directivos tienen que ofrecer sus mejores talentos profesionales a la organización, y cuanto más se aprovechen los talentos con los que cuentan cada uno de los empleados la organización se ubicará en un mejor nivel de competitividad.

La preparación del gerente resulta conveniente para cualquier organización puesto que lo que se busca es incrementar tácticas competitivas para lograr posicionar en el mercado a la empresa u organización. De esta manera el director de una institución educativa que resulta ser el gerente de la escuela requiere poseer competencias gerenciales que le permitan saber tomar decisiones de forma individual y a su vez tener la capacidad de organizar a la comunidad educativa dirigiendo por lo tanto una institución competente. Los centros de educación básica especial no se encuentran alejados de esta realidad por lo que se hace necesario también contar con gerentes educativos calificados que posean competencias gerenciales que lleven a la institución a conseguir los propósitos planeados.

Es de conocimiento que el Ministerio de educación ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2013), en donde se describe la función, así como el compromiso que el director debe tomar para producir una huella en la

calidad de la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes ofreciendo a la vez a los docentes un apoyo y acompañamiento a su labor educativa.

El Ministerio de educación resalta el papel fundamental que ejerce el director tanto en el manejo de las instituciones educativas como en su capacidad para tomar decisiones en múltiples ámbitos. El director es percibido como la mayor autoridad, así como el que representa legalmente a la institución educativa, y encargado de la gestión en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario.

Por lo que para que una gestión escolar sea efectiva y de calidad, el ámbito pedagógico tiene que ser un punto clave en el quehacer del director. Aunque en las instituciones de educación básica especial se observa que los directores destinan gran parte de su tiempo a desempeñar tareas administrativas y de oficina, lo cual limita su trabajo pedagógico a un simple acompañamiento de las funciones que el docente desempeña en su clase.

Con respecto a la gestión que se desarrolla en las instituciones educativas esta tiene que ejercerse con eficiencia y eficacia, porque diariamente se presentan múltiples situaciones sobre todo en las escuelas de educación básica especial, es por esto que quien dirige la institución tiene que poseer los conocimientos y contar con las habilidades para liderar, coordinar y tramitar recursos, pero no únicamente desde el campo administrativo, sino también tener competencias específicas que le lleven a plantear y emprender los proyectos educativos, del mismo modo se tiene que preocupar por el crecimiento del personal que trabaja en la institución, siendo así que la labor que desempeña el director es de gran importancia para el logro de una gestión pedagógica de calidad, como se menciona en Minedu (2013) “ la gestión pedagógica se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman” (p.36), es en esta gestión que se asegura que los estudiantes aprendan y que todo lo aprendido les sea útil en su vida diaria. Es el director quien a través de la gestión pedagógica que ejerce, también tiene que formar parte de la planificación y evaluación, orientación, asesoría y monitoreo de la función de los docentes para el logro de las metas trazadas, del mismo modo tiene la responsabilidad de gestionar la actualización y desarrollo de su personal.

En la experiencia docente se ha observado que los directores de los centros de educación básica especial presentan deficiencias en el manejo de las competencias gerenciales, no siempre logran motivar a su personal, les falta estrategias para involucrar a que todo el personal participe y se involucre en las diversas actividades propuestas, lo que pone en evidencia que su liderazgo no está siendo el más apropiado, así también la comunicación eficaz que es la base de las relaciones humanas no siempre es utilizada apropiadamente, en ocasiones se pone en evidencia la falta de conocimientos frente a las necesidades que presentan los estudiantes; todo esto genera que el personal se desmotive, reaccione mostrando su malestar haciendo dificultoso tomar decisiones u acuerdos frente a cómo organizar el trabajo y toma más tiempo el coordinar y formar los grupos de trabajo. Sin embargo, se puede apreciar que aun así el personal docente logra desempeñar sus funciones alcanzando los objetivos propuestos, aunque considera que la gestión pedagógica del director no siempre es la más apropiada ya que en su mayoría se limita a una supervisión o monitoreo de las actividades que el docente desempeña en su aula.

En este contexto las competencias gerenciales con las que cuenta el director y su función dentro de la gestión pedagógica deben asegurar la mejora del aprendizaje de los estudiantes, por lo que la presente investigación busca indagar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica de los centros de Educación Básica Especial de la UGEL 07 2017.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes Internacionales

Sánchez (2012) Este trabajo de investigación tiene por título: *Competencias de los Gerentes Educativos en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt*. Siendo su objetivo analizar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, Maracay – Estado Aragua. La investigación es de tipo descriptivo - explicativo. Se determinaron las competencias de los gerentes educativos, se explicó sobre la cultura organizacional y, por último, se detalló la importancia de las competencias

de los gerentes en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se trabajó, con un tipo de muestra censal, es decir, fueron 23 las personas que conformaron la población. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento empleado fue un cuestionario de preguntas cerradas. La validez se obtuvo a través del juicio de expertos. Concluyendo que, el personal directivo se adapta a los cambios en la institución y muestran capacidad para resolver problemas de manera eficiente existiendo una relación positiva con la cultura organizacional.

Ynaga (2013) Este trabajo de investigación lleva por título: *Liderazgo del director como gerente educativo en el desempeño de los docentes de la escuela básica rural Ramón Antonio Villegas Izquier*. Tiene como objetivo analizar el liderazgo del director como gerente educativo, en el desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, la muestra utilizada es no probabilística, de tipo intencionado, Para el acopio de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un instrumento, tipo cuestionario. La Confiabilidad de este instrumento se realizó mediante el Coeficiente de alfa de Cronbach y la validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos. Se llegó a la conclusión que, el liderazgo del gerente educativo presenta debilidades, se observó ineficacia para conducir equipos de trabajo de docentes, el director no evalúa el desempeño de la labor docente, y no aplica instrumentos que permitan desarrollar su gestión eficazmente.

Alcon (2014) la presente investigación lleva por título: *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Tiene como objetivo describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. La investigación es descriptiva correlacional, con un diseño de investigación no experimental. La población objeto de estudio está conformada por diecinueve docentes, los cuales trabajan en los centros elegidos para la realización de esta investigación, la muestra está conformada por el mismo número de docentes que conforman la población ya que esta es muy reducida. La

recolección de la información se hizo a través de un cuestionario el cual fue desarrollado por los docentes y está conformado por 26 preguntas; la validación del instrumento se hizo a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Se llegó a la conclusión que existe poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada, no se refleja el trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no cuenta con estrategias para solucionar los conflictos y se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal.

Estrada (2014) este trabajo de investigación tiene por título: *Competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el liceo nacional bolivariano Camoruco, del Municipio de San Carlos*. El objetivo es proponer competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano Camoruco, del Municipio San Carlos. La población está constituida por treinta y dos docentes, conformado por 27 docentes de aula y 05 personal directivo. Para la obtención de la información se hizo uso de la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual está conformado por veintiún ítems. Se llegó a la conclusión que el trabajo en equipo es positivo para el desarrollo de actividades, por cuanto consideran que las actividades del mismo están orientadas positivamente hacia facilitarles las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo.

García (2016) Este trabajo de investigación tiene por título: *Competencias motivacionales del gerente educativo y el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica Simón Bolívar*. Siendo su objetivo fundamental analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar. Es una investigación descriptiva, apoyada en un diseño no experimental. Conformada por una población de 53 docentes, con una muestra estratificada proporcional de 21 profesores que laboran en la institución. Se utilizó la técnica de la encuesta y para la recolección de la información se utilizó un cuestionario con 27 ítems, escala tipo Likert. Se llegó a la conclusión que la motivación que ejerce el gerente educativo en el personal docente de la escuela técnica Simón Bolívar se encuentra en un nivel bajo.

Nacionales

Roque (2012) esta investigación tiene por título: *Liderazgo del director y su correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias urbanas de la región Puno 2012*. La presente investigación es de tipo básica, el diseño es no experimental, transversal correlacional. Tiene como objetivo determinar en qué medida se relaciona el liderazgo del director con la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de la región de Puno, durante el año académico de 2012. La muestra la conformaron 75 directores. Para la recolección de datos se hizo uso de la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Se llegó a la conclusión que existe relación entre el trabajo con los docentes, el liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias urbanas de la región Puno, indicándose que existe una relación positiva y con nivel de correlación moderada.

Chauca (2013) esta investigación tiene por título: *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas - 2013*. Es una investigación de tipo básica de corte descriptivo correlacional. El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de relación que existe entre las variables competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa escolar en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas – 2013. La muestra la conformaron 933 docentes varones y mujeres. Para la recolección de la información se hizo uso de la técnica de la encuesta, empleando como instrumentos un cuestionario. Se concluyó que si existe relación directa entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa provincia de Huaylas – 2013.

Basilio (2014) realizó una investigación titulada: *Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay- Ugel 09*. La presente investigación es de tipo básica, y el enfoque es cuantitativo. El diseño es no experimental, transversal correlacional. Tiene como objetivo fundamental determinar la relación entre competencias directivas y gestión educativa en las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay. Se contó con una

población de 190 docentes de primaria y secundaria de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 127 docentes. Se elaboraron dos instrumentos: uno para competencias gerenciales y otro cuestionario para gestión educativa, las cuales se administraron a los docentes. Los resultados estadísticos demuestran la existencia de una relación entre las variables competencias directivas y gestión educativa en los directivos de las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, indicándose que existe una relación positiva y con nivel de correlación alta.

Mijichich (2015) esta investigación tiene por título: *Competencias directivas y habilidades sociales de los directores del distrito de Comas 2015*. Es una investigación descriptiva de diseño no experimental transversal correlacional. El objetivo fue determinar la relación entre competencias directivas y habilidades sociales, estudio realizado en el contexto de la UGEL 04. La población con la que se trabajó fue finita y la muestra censal contó con 183 docentes, se manejaron dos instrumentos los cuales fueron validados por criterio de expertos. Los resultados obtenidos permiten llegar a la conclusión que las competencias directivas se relacionan significativamente con la comunicación de los directores del distrito de Comas 2015

Ramírez (2016) realizó la presente investigación titulada: *Desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N° 05 ventanilla, 2015*. La metodología que se utilizó en este estudio es de enfoque cuantitativo. La investigación es descriptiva, el diseño es no experimental, correlacional de corte transversal. El objetivo general es determinara la relación entre el desempeño directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas de la Red N° 05 Ventanilla, 2015. La muestra fue conformada por 120 docentes. Para este estudio la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario. Luego del análisis de los resultados se concluyó que si existe relación directa entre el desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N° 05 ventanilla, 2015.

1.3 Teorías relacionadas

1.3.1 Competencias gerenciales

Al hablar de competencias gerenciales se puede decir que son todos aquellos conocimientos y aptitudes con los que cuenta el gerente y que los pone en práctica para dirigir la organización; en el plano educativo que el director de la institución cuente con competencias gerenciales será de gran beneficio para la institución ya que resulta ser un elemento facilitador para el éxito, el director como gerente educativo pondrá en práctica tanto sus conocimientos y experiencia propia así como la del personal que tiene a su cargo.

Competencias

Las competencias son todos los conocimientos, habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida y que se van transformando en hábitos los cuales se van incorporando como características propias de cada uno, estas competencias le servirán para desenvolverse eficazmente en diversas situaciones.

Para Losada (2003) “La competencia se define como un saber hacer en el contexto, es decir, el conjunto de procesos cognitivos y conceptuales que un individuo pone a prueba en una aplicación o resolución determinada” (p.22). Podemos entender que una persona será competente cuando resuelva los problemas y haga uso de los recursos con los que dispone, esto es atender las situaciones problemáticas y resolverlo asertivamente.

Existen otras definiciones de competencias como la que nos menciona Levy Leboyer (2002) sostiene que:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de evaluación, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características

individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto (p.54).

De otro lado Coronado (2009) define la competencia como:

Conjunto integrado y dinámico de saberes, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores puestos en juego en la toma de decisiones, en la acción, en el desempeño concreto del sujeto en un determinado espacio profesional, laboral, etc. Implica tanto un saber cómo habilidad, motivación y destreza para actuar en función de dicho conocimiento de una manera ajustada, reflexiva y creativa a la situación o problema y el contexto (p.19).

Como se puede observar el término competencia es altamente complejo, ya que relaciona las características personales con aquellas tareas que se está destinado a realizar, así como también el lugar en que se trabaja teniendo en cuenta las diferentes peculiaridades del mismo. El hecho de que cada uno de los individuos cuenta con un cumulo de peculiaridades y conocimientos ya sea que los ha obtenido a lo largo de su experiencia o que le son propios será lo que determinará sus competencias hacia ciertas actividades. Por lo que resultará de interés todas aquellas características que hagan eficaz a la persona dentro del ámbito laboral donde se desenvuelve.

Gerente

Los bienes y servicios nos son brindados a través de diferentes organizaciones o instituciones las cuales son guiadas y dirigidas por los gerentes. Por lo que las organizaciones necesitan de gerentes que tengan capacidades y habilidades que permitan a su grupo de trabajo intervenir en un entorno que impulse la responsabilidad y la cooperación en los diversos ámbitos de trabajo, beneficie el desarrollo para la formación, dirija a los trabajadores hacia los resultados esperados favoreciendo tanto el provecho particular como el de todo el personal.

El gerente continuamente tiene que decidir sobre metas y acciones orientado a que las tareas se desarrollen eficientemente y a la vez buscar que el personal se

sienta contento con su labor ya que la satisfacción del trabajo suele estar vinculado al desempeño, por lo que se puede decir que si una organización permanece estable en el tiempo es por la capacidad del gerente para dirigir las diferentes situaciones que se le presentan. Bonache y Cabrera (2002) nos dicen:

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (p.124).

Los gerentes tienen que sacar el mayor provecho de las capacidades del personal; demostrando habilidad para comunicarse, elegir entre diferentes alternativas, conducir, generar un ambiente motivador y positivo, así como gestionar conflictos. Deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios, el entorno, la tecnología y al personal con que trabaja. Así también tienen que desarrollar la capacidad de observar a las personas que tienen a su cargo para poder conocer de ellos y encauzarlos en su labor si es necesario, esto permitirá a la gerencia obtener resultados esperados.

El director de una institución educativa que resulta ser el gerente de la escuela debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización mediante una continua motivación donde estimule, inspeccione y oriente constantemente la labor desarrollada.

Es por ello por lo que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir una entidad educativa se debe valer de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

Por lo tanto, siempre deben orientar su visión hacia el objetivo concreto, manteniéndose actualizados sobre lo que está aconteciendo y la forma en que

dirigen el trabajo de las personas que tienen a su cargo, anticipando el grado de éxito de la institución por lo que todos los elementos deben actuar en coherencia.

Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales están conformadas según Hellriegel (2002) por “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.14). Por otro lado, las competencias gerenciales según Gutiérrez (2010) son “como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (p.16). Se puede señalar que existe una variedad de competencias gerenciales siendo cada una de ellas complementarias entre sí, por lo que una persona que asume el cargo gerencial debe perfeccionar sus conocimientos, así como incrementar sus habilidades, comportamientos y disposición, las cuales vayan aumentando las diferentes experiencias adquiridas dentro de la organización.

Las competencias gerenciales abarcan saberes en diferentes sectores, profesiones o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Lo que implica el fortalecimiento de la labor gerencial y en consecuencia que se mantenga en su puesto o cargo. Actualmente todas las organizaciones requieren de gerentes con competencias que los lleven a cumplir su trabajo eficientemente de forma individual lo cual le permitirá adquirir la eficiencia gerencial necesaria para el éxito de las metas de la organización.

Con respecto a las competencias gerenciales del director Benavides (2002) dice que es “la habilidad que este posee para sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56). Desde el ámbito gerencial, la concepción de competencia alude a la capacidad del director como gerente educativo para dirigir, así como para alcanzar los objetivos establecidos y de esta forma poder contar con una institución eficiente y de calidad haciendo participe a su comunidad educativa.

Las competencias gerenciales del director educativo son las que lo llevarán a ejecutar sus tareas específicas dentro de la organización por lo que los gerentes educativos tienen que formarse continuamente ya que resulta fundamental en su labor educativa.

Así también luego de haber tenido una aproximación sobre diferentes investigaciones con respecto a las competencias, Castro y Marchant (2005) dicen que “Las competencias gerenciales son características fundamentales de un gerente basadas en la combinación de conocimientos, destrezas comportamientos y actitudes que debe poseer una persona haciéndolo eficiente y eficaz en sus labores gerenciales” (p.65).

Existen diferentes propuestas sobre las competencias gerenciales con las que se debe contar cuando se está en ese cargo.

Gutiérrez (2010) presenta diez competencias gerenciales, las cuales se detallan seguidamente:

Habilidades de dirección: capacidad de gestión del recurso humano, económico, técnicos y físicos.

Servicio al cliente: talento para adelantarse a los requerimientos que tiene el cliente, fijar prioridades, solicitar retroalimentación y ver la forma de aumentar la satisfacción.

Efectividad interpersonal: aptitud para conseguir establecer vínculos efectivos de reciprocidad y tolerancia a la opinión de los otros con el fin de conseguir buenos resultados.

Toma de decisiones: se refiere a la capacidad para decidir de forma oportuna.

Trabajo en equipo: capacidad para establecer fuertes vínculos con los que conforman los equipos.

Desarrollo de persona: talento por parte del gerente para diagnosticar perfiles, reconocer necesidades, y orientar continuamente a las personas de la institución.

Liderazgo: capacidad para para redireccionar conductas de otros, habilidad para el guiar al personal, lograr que lo respeten.

Pensamiento estratégico: capacidad para prever las tendencias financieras del futuro.

Capacidad de negociación: destrezas para sugerir soluciones, alcanzando satisfacer las disputas de intereses sociales y financieros.

Orientación al logro: es esa habilidad para reconocer fines que simplifiquen orientar la dirección de la institución.

Por otro lado, tenemos la propuesta de Arbaiza (2011), que consta de veinte competencias las cuales se agrupan en cinco.

Competencias de manejo personal: habilidad que beneficia la eficacia de la productividad particular en momentos de tensión y contrariedad.

Competencias de manejo de acción: habilidad vinculada a saber organizar y planificar de proyectos.

Competencias de manejo de entorno: capacidad para asociar la gestión al ambiente de trabajo.

Competencias de manejo interpersonal: es la habilidad para reconocer necesidades propias y de los demás.

Competencias de manejo de la influencia: capacidad vinculada con el interés de provocar una huella sobre los otros, inducirlos para que realicen los proyectos planteados.

Habiendo tenido una perspectiva sobre diferentes investigaciones con respecto a las competencias gerenciales y sus respectivas clasificaciones, es importante señalar que se desarrollarán las seis competencias gerenciales propuestas por Castro y Marchant (2005), quienes las clasifican en: gerenciamiento de la motivación del personal, conducción de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión de cambio y desarrollo de la

organización. Estas competencias que resultan de utilidad para un gerente pueden ser puestas en práctica en cualquier organización.

Dimensiones de las competencias gerenciales

Gerenciamiento de la motivación del personal

Al respecto Castro y Marchant (2005) nos dicen “es la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia metas importantes” (p.66). La motivación del personal tiene que ver con esta acción de impulsar, estimular, conducir, así como el de mantener el comportamiento de las personas que se tiene a su cargo para que realicen los objetivos esperados.

La motivación es aquello que incita al ser humano a realizar una serie de actividades o a plantearse metas las cuales van unidas con el interés demostrado, la voluntad para lograr dicha meta y el esfuerzo por lograrlo. Es también considerada como lo que lleva a un individuo a decidir y realizar una determinada actividad entre otras alternativas que se presentan en una situación establecida. Carrasco refiere (como se citó en Valdés 2016):

La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto (p.215)

La motivación está relacionada con ese impulso que nos pone en marcha, aquello que nos conduce a alcanzar las metas trazadas y lleva a las personas a buscar situaciones que las hagan sentir satisfacción tanto en su realización personal como profesional.

Conducción de equipos de trabajo

El conducir equipos de trabajo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes y que cada miembro sienta que

su aporte es necesario y requerido para el logro de los objetivos. Castro y Marchant (2005) nos dicen que “Tiene que ver con la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (p.66).

Liderazgo

El liderazgo es indispensable para dirigir a las personas a que alcancen los propósitos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria. Castro y Marchant (2005) lo definen como:

La habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros (p.66)

El liderazgo implica esa capacidad de convocatoria sobre las personas, ese talento para incentivarlos y que las personas trabajen entusiasmadas por un bien colectivo.

Comunicación eficaz

La comunicación eficaz es el uso correcto y responsable de todos los elementos y canales de comunicación, por lo que es la base de las relaciones humanas exitosas en cualquier ambiente en donde las personas interactúan con sus semejantes. Castro y Marchant (2005) afirman:

Es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo. (p.66).

Si la comunicación que se mantiene ya sea con una persona, un grupo o dentro del ámbito laboral es de calidad, así también será la relación que se obtendrá. Por lo que las personas que logran transmitir de manera efectiva sus

ideas, propósitos y emociones logran un éxito y respeto duradero. Es así que teniendo conocimiento y poniendo en práctica una comunicación efectiva se puede coordinar, enseñar, dirigir, pero sobre todo crear un clima propicio para el trabajo en equipo.

Dirección de personas

Lo que prevalece en la dirección de personas es la manera en cómo se dirige al equipo de trabajo con el fin de alcanzar las metas planteadas en una organización.

Dirección de Personas. Según Castro y Marchant (2005) es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia persona y la de los demás, a partir de un adecuado análisis previo de las necesidades personales y de la organización (p.66).

Gestión de cambio y desarrollo de la organización

Según Castro y Marchant (2005) es la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

La gestión del cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la institución, por lo que estas tienen que ser flexibles y estar siempre atentas para así poder anticiparse a los cambios que se presenten.

1.3.2 Gestión pedagógica

Es ese cúmulo de acciones y recursos que se realizan de manera conjunta entre el director y los docentes, en la que el directivo desde su posición guía el proceso pedagógico y didáctico direccionando la práctica pedagógica del docente para que se cumplan los objetivos en función de los estudiantes.

Gestión

Gestión es vista como un grupo de acciones u operaciones encontrándose relacionadas con la administración y dirección de una organización. La gestión

según Cassasus (2000) citado por Correa (2009, p. 8) “Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización”. Esta idea está relacionada con proyectos o actividades que requieran procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

Llevar a cabo la gestión implica una labor integral, en la cual se coordinan diferentes esfuerzos y perspectivas en busca de alcanzar los objetivos planteados por la institución los cuales se esperan sean asumidos de forma participativa. Se puede decir que cuando se asume la gestión lo que se espera es articular los procesos, así como los resultados a la vez que se comparte la responsabilidad y toma de decisiones.

Desde el aspecto educativo se hace necesaria una gestión que integre lo administrativo, pedagógico, institucional y a la comunidad dando respuesta a los cambios y retos que presenta la educación, siendo esto un elemento conveniente para que se establezca una relación entre gestión y educación.

Gestión educativa

La gestión educativa es una especialidad de reciente crecimiento. Sobre la década de los sesenta este término se empieza a utilizar en Estados Unidos y diez años después se lo emplea en el Reino Unido y sobre los años ochenta es que en Latinoamérica se empieza a hablar sobre gestión educativa la cual en un principio se enfoca en lo administrativo encontrándose separado de las acciones técnico-pedagógicas propias de una institución educativa.

La gestión educativa está dirigida a fortalecer los proyectos educativos que las instituciones educativas se formulan con el fin de dar respuesta a las necesidades planteadas en el sector educativo. Siendo esta una disciplina aplicada en la práctica. En la gestión educativa se entrelazan lo administrativo con lo pedagógico, con el fin de que la educación sea de calidad priorizando los aprendizajes y siendo respetuoso de la diversidad. Martínez (2012) nos dice:

Por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea (p.17)

Todos estos elementos nos permiten entender que las instituciones educativas, ya no pueden ser vistas como simples entidades, por el contrario, estas forman parte de un sistema el cual tiene incidencia y consecuencias en el progreso de la sociedad.

Al definir la gestión educativa se alude a una estructura ordenada, en consecuencia, se puede decir que es la interacción de todos los componentes que interactúan en la escuela diariamente. Se incorpora, por ejemplo, lo que hacen los que conforman la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local), los vínculos que se van generando entre cada uno de ellos, las diferentes situaciones que tratan y como lo afrontan dentro del ámbito cultural, que a su vez comprende pautas y principios, y todo esto para suscitar mejores ambientes y condiciones de aprendizaje para los estudiantes. Es así como se puede apreciar cómo se articulan las dimensiones administrativas, pedagógica institucional y comunitaria todos estos componentes interactúan y se relacionan entre sí de forma activa.

Una gestión oportuna está conformada por diferentes etapas: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación todas estas se relacionan entre sí y llevan a conseguir de los resultados planteados. Resulta fundamental la participación de todos los miembros para conseguir lo que se desea e ir mejorando de manera permanente, por lo que se debe tener en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión educativa: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

La gestión educativa abarca los siguientes aspectos.

Institucional

La dimensión institucional permitirá reconocer la manera cómo se disponen los sujetos de la comunidad educativa para que la institución marche bien. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en Perú (Unesco 2011) se señala que:

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal: vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución (p.35)

En esta dimensión se busca fomentar y dar valor al desarrollo de habilidades y capacidades tanto de manera individual como de grupo, para que la institución educativa se desenvuelva de forma independiente, flexible y eficaz, teniendo la capacidad de realizar las adaptaciones y transformaciones necesarias frente a las demandas y cambios del ambiente social. Siendo imperioso tener presente las políticas institucionales que se desencadenan de los principios y la visión que conduce a la institución.

Administrativa

En esta dimensión están incluidas tanto las actividades como las estrategias que se emplean para manejar los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información que tienen que ver con todos los que forman parte de la institución educativa; así también, tienen que ver con que se cumplan las normas y se realice la supervisión de las funciones. Esta dimensión tiene como finalidad coordinar los intereses individuales con los de la institución, buscando así que la toma de decisiones sea más factible para lograr que los objetivos institucionales se lleven a cabo.

En esta dimensión administrativa una acción concreta será la de administrar al personal que tiene a su cargo, en su desempeño laboral, haciéndose cargo también del cuidado y conservación de los bienes muebles e inmuebles; ordenamiento de la información y aspectos documentarios de la institución, así como la realización de presupuestos.

Pedagógica

La dimensión pedagógica hace referencia a la enseñanza aprendizaje que es el proceso esencial de la labor de la institución educativa, así como la de todos sus miembros. Esto implica el proceso de enseñanza aprendizaje, la elaboración de la diversificación curricular, programaciones, estrategias metodológicas y didácticas, evaluación de los aprendizajes, y la utilización de materiales y recursos didácticos. Teniendo presente la labor de los docentes, su práctica pedagógica, dominio de planes y programas, estrategias didácticas, las relaciones con los estudiantes y la constante formación y actualización docente.

Comunitaria

Con respecto a esta dimensión se hace referencia a cómo la institución educativa entra en relación con la comunidad, integrándose y participando de la cultura comunitaria, esta participación tiene que responder a objetivos que lleven a la institución a crear alianzas estratégicas que las favorezcan. Así también debe conocer y atender a las demandas que presenta la comunidad.

Gestión pedagógica

Podemos decir que la gestión pedagógica desde el ámbito del director es el desarrollo participativo y estructurado a través del cual el director como gerente del centro educativo guía, motiva e involucra a los miembros de la comunidad educativa a que todos en conjunto trabajen en función de los estudiantes para que aprendan para la vida. Montoya (2010) afirma:

Conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica. ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, que

deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el PEI y el PCI, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa (p.68)

El manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) al hablar de la gestión pedagógica dice: “Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (p.36). Hace referencia a la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, el proceso de enseñanza – aprendizaje, el uso de las estrategias, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Rendón (2009) nos dice:

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas como el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo evalúa y además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (p.48)

Referirnos a la gestión pedagógica implica enfocarnos en el trabajo docente, el ejercicio pedagógico, manejo tanto de planes y programas como de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, también de los estilos de enseñanza, como también la formación y actualización docente.

Dimensiones de la gestión pedagógica

En el manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) se señala como dimensiones de la gestión pedagógica las siguientes:

Opciones educativo- metodológicas

La dimensión opciones educativo-metodológicas refiere que el director promueve la utilización de metodologías que son aquellas que indican al docente que herramientas, estrategias didácticas o técnicas de enseñanza puede utilizar teniendo en cuenta las características del grupo y del contexto en general que permitan el logro de los aprendizajes y que deben estar enmarcados en los objetivos propuestos en el PEI.

Planificación y evaluación

Según el manual de gestión para directores de instituciones educativas nos dice que el director “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje “(p.33) Abarca el trabajo de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, la conducción de los procesos de diversificación curricular así como el registro del desempeño docente a través de los monitoreos. Así también en Minedu (2017) explica:

Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación se considera como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado (p.3)

La planificación permite organizar secuencialmente los propósitos del aprendizaje en donde los cambios son permitidos partiendo de la valoración hecha al proceso de enseñanza y aprendizaje, buscando que sea conveniente y eficaz al propósito de aprendizaje deseado.

Desarrollo de prácticas pedagógicas.

El director guía la conducción del desarrollo de las prácticas pedagógica, poniendo de manifiesto la relación docente –conocimientos – alumnos, centrada en enseñar y aprender, al respecto el Minedu (2012) nos dice:

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. (p.19)

En este papel el docente es un intermediario entre los estudiantes y el entorno, su actuación tiene que ver con guiar y estimularlos para que incrementen las competencias a través del manejo de diferentes estrategias metodológicas, los contenidos a desarrollar y siempre dentro de un clima en donde el estudiante se sienta motivado. Es necesario resaltar la acción del director al ser de suma importancia ya que será el que monitoree al docente para la mejora de su práctica pedagógica.

Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Con respecto al desarrollo de la profesionalidad en Minedu (2012) “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (p.17).

Parte de la labor del director es la formación y actualización tanto de él como de los docentes que tiene a su cargo, este aprendizaje debe darse de manera continua para fortalecer los conocimientos, actitudes, comportamientos y habilidades, los cuales resultan necesarios para cumplir las labores eficazmente, de la misma manera resulta de gran importancia que el director gestione actividades de trabajo en equipo de forma sistemática para fortalecer tanto las capacidades individuales como grupales del personal que lidera.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Existe relación entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problema específico 2

¿Existe relación entre la conducción de equipos de trabajo y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problema específico 3

¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problema específico 4

¿Existe relación entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problema específico 5

¿Existe relación entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

Problema específico 6

¿Existe relación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017?

1.5 Justificación del estudio

Justificación Práctica

Se justifica porque aporta como un referente de estudio para que otros directores o docentes puedan tomarlo en cuenta como un recurso para mejorar su gestión.

Justificación Teórica

La presente investigación se justifica ya que se ha buscado información que sostiene un análisis previo siendo esta teoría enriquecida la cual servirá para otras investigaciones.

Justificación Metodológica

Esta investigación se justifica metodológicamente porque adopta un tipo, diseño y nivel de investigación, está realizando la operacionalización de las variables, siguiendo el rigor a través de pasos y procesos, aportando nuevos instrumentos que luego de ser validados pueden servir para posteriores estudios.

1.6 Hipótesis

Es una aseveración anticipada que posibilita formular una respuesta. Como refiere Bernal (2010) “Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación” (p.136).

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre el gerenciamiento de la motivación personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Hipótesis específica 6

Existe relación significativa entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre el gerenciamiento de la motivación personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

Objetivo específico 6

Determinar la relación que existe entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL 07 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Diseño de investigación

Metodología

El método que se utiliza en el presente estudio es el hipotético deductivo desde un enfoque cuantitativo, al respecto Bernal (2010) afirmó que “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Tipo de estudio

El tipo de investigación es básica porque se sustenta en un contexto teórico para conocer, detallar, enlazar o explicar una realidad. Como refirió Valderrama (2013):

Es conocida también como investigación teórica, pura o fundamental. Está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes. (p.164)

Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, transversal correlacional, ya que no se llevará a cabo ningún experimento, cabe decir que no se manipularán ninguna de las variables. Al respecto nos dice Hernández, Fernández y Baptista (2014) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Es transversal correlacional porque su propósito es describir las variables competencias gerenciales y gestión pedagógica y analizar el grado de relación entre ellas en los Centros de Educación Básica Especial UGEL 07 de 2017. Al

respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.154). El diagrama que representa de este diseño es el siguiente:

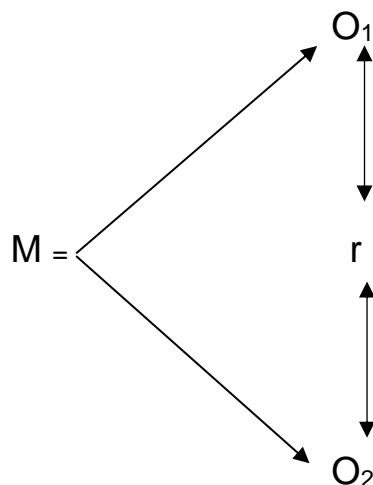


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

m : docentes de los CEBES

O1 : observaciones sobre la variable competencias gerenciales.

r : relación entre las variables

O2 : observación sobre la variable gestión pedagógica

2.2 Variables, operacionalización

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105).

Competencias gerenciales

Castro y Marchant (2005) sintetiza las competencias gerenciales como “capacidad de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo” (p.65)

Gestión pedagógica

Con respecto a la gestión pedagógica Minedu (2012) señala:

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos (p. 36).

Operacionalización de las variables

Sobre las definiciones operacionales Valderrama (2013) refirió “es el proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a unidades de medición” (p.157).

Seguidamente se presentan las tablas 1 y 2 en donde se refleja la operacionalización de las variables competencias gerenciales y gestión pedagógica respectivamente.

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gerenciamiento de la motivación del personal	Trabajo por objetivos. Establece orden. Crea oportunidades	1, 2 3,4,5 6,7	Nunca	Bueno (151 –205)
Conducción de equipos de trabajo	Persuade a los otros Propicia un ambiente adecuado.	8, 9 10,11	Casi nunca	
Liderazgo	Dirige al personal. Trabajo en equipo. Líder de la institución.	12, 13 14,15,16 17,18	A veces	Regular (96 –150)
Comunicación eficaz	Escucha y comprende al otro Expresa ideas con claridad	19, 20 21, 22		
Dirección de personas	Mejora el talento de los demás. Utiliza sus conocimientos Amplía su conocimientos y el de los demás.	23, 24,25 26,27 28, 29,30,31	Casi siempre	Malo (41–95)
Gestión de cambio y desarrollo de la organización	Adaptación al cambio Manejo de conflictos.	32, 33, 34, 35,36,37,38 39,40, 41	Siempre	

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable gestión pedagógica

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Opciones educativo metodológicas	Utilización de metodologías	1 - 2	Nunca	Bueno (82–111)
Planificación y evaluación	Diseña planes y programas Diversificación curricular Realiza monitoreos	3,4,5,6,7 8,9, 10,11,12,13	Casi nunca A veces	
Desarrollo de la practica pedagógica	Practica pedagógica pertinente	14,15,16,17, 18,19	Casi siempre Siempre	Malo (22 –51)
Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	Actualización docente	20,21, 22		

2.3 Población y muestra

Población

Según Kerlinger y Lee (2002) citados por Soto (2015, p. 68) definen la población como “El grupo de elementos, o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población objetivo o universo”

La población del presente estudio está constituida por los 184 docentes de los 17 centros de educación básica especial de la UGEL 07.

Tabla 3.

Distribución de la población de docentes de la UGEL 07

Nº	Instituciones educativas	Población
1	CEBE Nº 02 “Laura Alva Saldaña	28
2	Nº 07 Inmaculada	11
3	CEBE Nº 12 Beato Edmundo Rice	13
4	Santa Isabel	4
5	04 Miraflores	12
6	Toñito Silva Guerrero	2
7	CEBE “María Auxiliadora	10
8	IPNE	5
9	Madre Admirable	5
10	PAENTFS	14
11	CEBE” Surco	11
12	Nº 09 San Francisco de Asís	13
13	CEBE Fernando Wiese Eslava	17
14	CEBE Com. FAP Oscar Muñoz Gallardo	8
15	CERCIL Centro de Rehabilitación de Ciegos de Lima	14
16	CEBE “Especial Surquillo”	8
17	CEBE “Santa María De Guadalupe”	9
Total		184

Muestra

Sobre la muestra nos dicen Hernández, Fernández y Baptista (2014) “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

La muestra seleccionada es no probabilística. Al respecto menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”. (p.189).

La selección de la muestra se realizó tomando en cuenta la accesibilidad a los centros y por la cercanía a las institución educativa de los distritos que conforman la UGEL 07.

Tabla 4.

Distribución de la muestra de docentes de la UGEL 07

N°	Instituciones educativas	Población
1	CEBE N° 02 “Laura Alva Saldaña	26
2	CEBE Santa Isabel	4
3	CEBE 04 Miraflores	10
4	CEBE “María Auxiliadora”	10
5	CEBE IPNE	5
6	CEBE N° 09 San Francisco de Asís	13
7	CEBE “Santa María De Guadalupe”	8
Total		76

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica.

Para la recolección de datos en la presente investigación se ha hecho uso de la técnica de la encuesta.

Al respecto menciona Arias (2006) “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67)

Instrumento.

Los instrumentos según Valderrama (2013) “son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información” (p.192).

En esta investigación el instrumento empleado es el cuestionario. Al respecto Bernal (2010) señaló:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.250).

El instrumento cuenta con una portada introductoria en la cual se describe la finalidad del estudio, seguido de los ítems los cuales son la base para conseguir los datos necesarios que le darán sustento a la investigación.

Ficha técnica del instrumento de la variable competencias gerenciales

Autora	: Mónica Rojas Martinez
Año	: 2017
Tipo de instrumento	: Encuesta
Objetivo	: Determinar la percepción sobre el nivel de las competencias gerenciales del director.
Población	: Docentes de los CEBES de UGEL 07
N° de ítems	: 41
Aplicación	: Directa
Tiempo de administración	: 15 minutos
Normas de aplicación	: El personal encuestado marcará en cada ítem de acuerdo con su percepción de lo observado.
Escala	: De Likert con 5 alternativas
Niveles y rangos	: Se establecen las siguientes
Nivel	Rango
Bueno	(151 – 205)
Regular	(96 – 150)
Malo	(41 – 95)

Ficha técnica del instrumento de la variable gestión pedagógica

Autora	: Mónica Rojas Martinez
Año	: 2017
Tipo de instrumento	: Encuesta
Objetivo	: Determinar la percepción sobre el nivel de la gestión pedagógica del director.
Población	: Docentes de los CEBES de UGEL 07
N° de ítems	: 22
Aplicación	: Directa
Tiempo de administración	: 15 minutos
Normas de aplicación	: El personal encuestado marcará en cada ítem de acuerdo a su percepción de lo observado.
Escala	: De Likert con 5 alternativas
Niveles y rangos	: Se establecen las siguientes
Nivel	Rango
Bueno	(82 – 111)
Regular	(52 – 81)
Malo	(22 – 51)

Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

La validez del instrumento determina el grado en que los ítems son una muestra representa a la variable que se está midiendo y esta validez es realizada mediante un juicio de expertos. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200).

Para este proceso se recurrió a la validez por contenido de juicio de expertos los cuales dieron como resultado que tanto el cuestionario sobre competencias

gerenciales como el cuestionario sobre gestión pedagógica eran aplicables por lo que se procedió a su ejecución.

Tabla 5.

Validez del cuestionario competencias gerenciales

N°	Expertos	Resultado
01	Felipe Guizado Oscoco	Aplicable
02	Dennis Jaramillo	Aplicable
03	Segundo Pérez	Aplicable

Tabla 6.

Validez del cuestionario gestión pedagógica

N°	Expertos	Resultado
01	Felipe Guizado Oscoco	Aplicable
02	Dennis Jaramillo	Aplicable
03	Segundo Pérez	Aplicable

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la confiabilidad de un instrumento de medición es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200).

Se alcanzó la fiabilidad para la variable competencias gerenciales al aplicar una prueba piloto a 20 encuestados, según el instrumento del coeficiente Alfa de Cronbach se lograron los siguientes resultados.

Tabla 7.

Estadísticas de fiabilidad de la variable competencias gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	35

Fuente: Base de datos

Se alcanzó la fiabilidad de la variable gestión pedagógica luego de aplicar una prueba piloto a 20 encuestados alcanzando una fiabilidad de ,969 según el instrumento del coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 8.

Estadísticas de fiabilidad de la variable gestión pedagógica

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	21

Fuente: Base de datos

2.5 Método de análisis de datos

Para el análisis de datos los resultados se dispusieron en una base de datos estadístico según los resultados de las variables y dimensiones. Una vez vaciado los resultados, estos se procesaron en el software estadístico SPSS 23, así también se realizó la prueba estadística Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables competencias gerenciales y gestión pedagógica a un nivel de confianza de 95%.

2.6 Aspectos éticos

De acuerdo con la particularidad del estudio se respetaron los aspectos éticos que resultan esenciales ya que se trabajó con docentes de los centros educativos, se contó con el permiso de cada uno de ellos, así como con el asentimiento de los directores. Así mismo se conservará el anonimato de las personas que participaron.

Se ha respetado la autoría de la información bibliográfica, por lo que se ha referenciado a cada uno de los autores con su correspondiente reseña editorial.

III. Resultados

3.1. Descripción

Resultados descriptivos de los niveles de las competencias gerenciales

Tabla 9.

Percepción de las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,3
Regular	27	35,5
Buena	48	63,2
Total	76	100,0

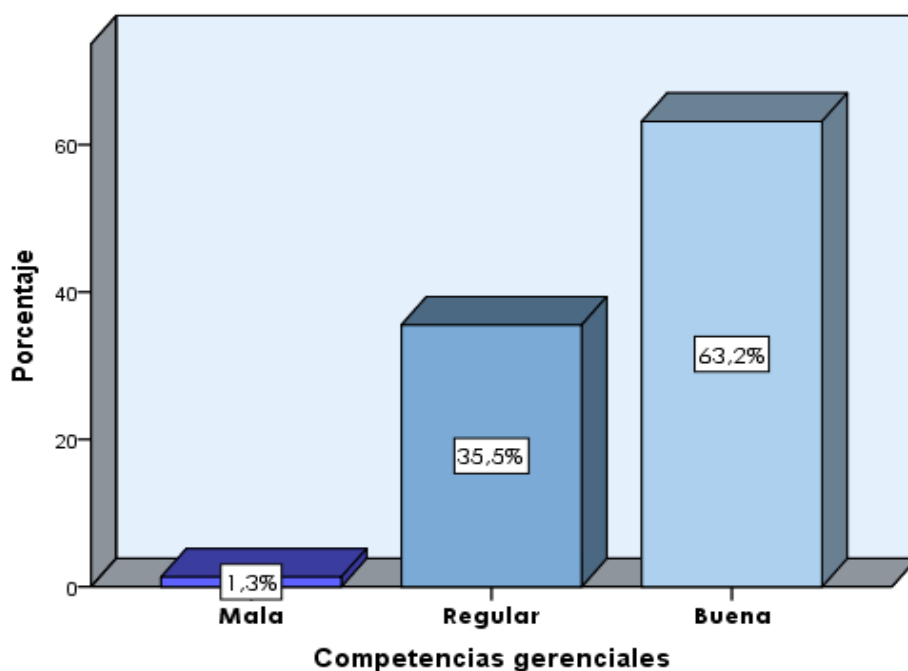


Figura 2. Percepción de las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial Ugel 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 9 y figura 2, se observa que el 63.2% del personal perciben como buena las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL.

07, mientras que el 35.5% de los mismos, perciben como regular y solo un 1.3% percibe como mala, las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017.

Tabla 10.

Percepción del gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,3
Regular	30	39,5
Buena	45	59,2
Total	76	100,0

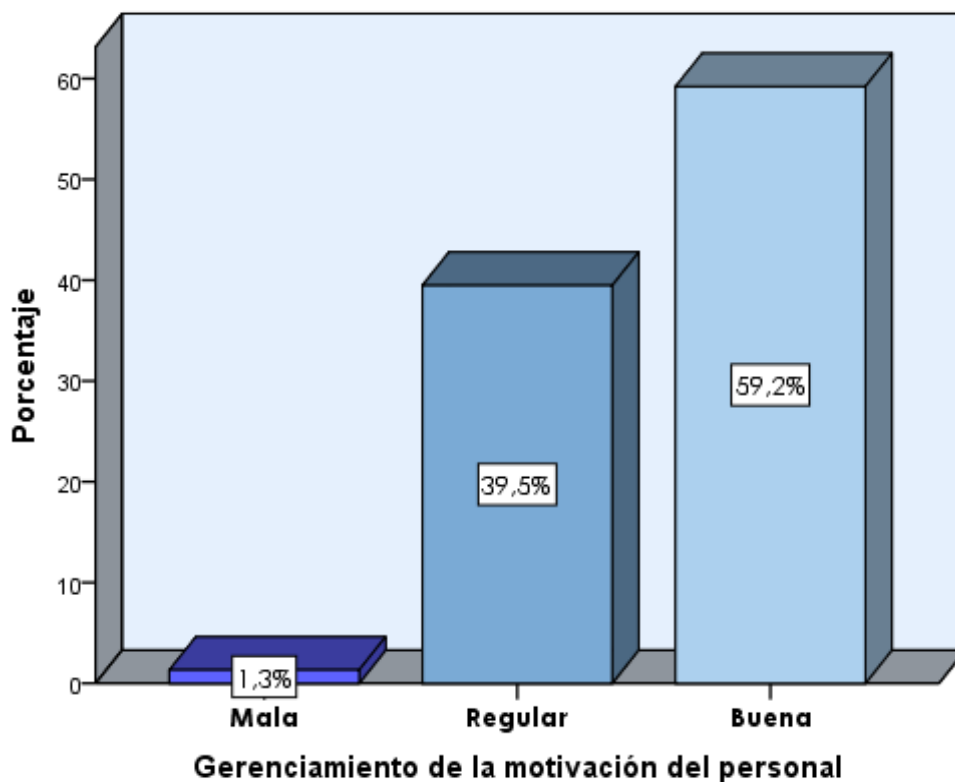


Figura 2. Percepción del gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 10 y figura 3, se observa que el 59.2% del personal perciben como bueno el gerenciamiento de la motivación del personal, mientras que el 39.5% de los mismos, perciben como regular y solo un 1.3% percibe como malo, el gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Tabla 11.

Percepción de la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	2,6
Regular	33	43,4
Buena	41	53,9
Total	76	100,0

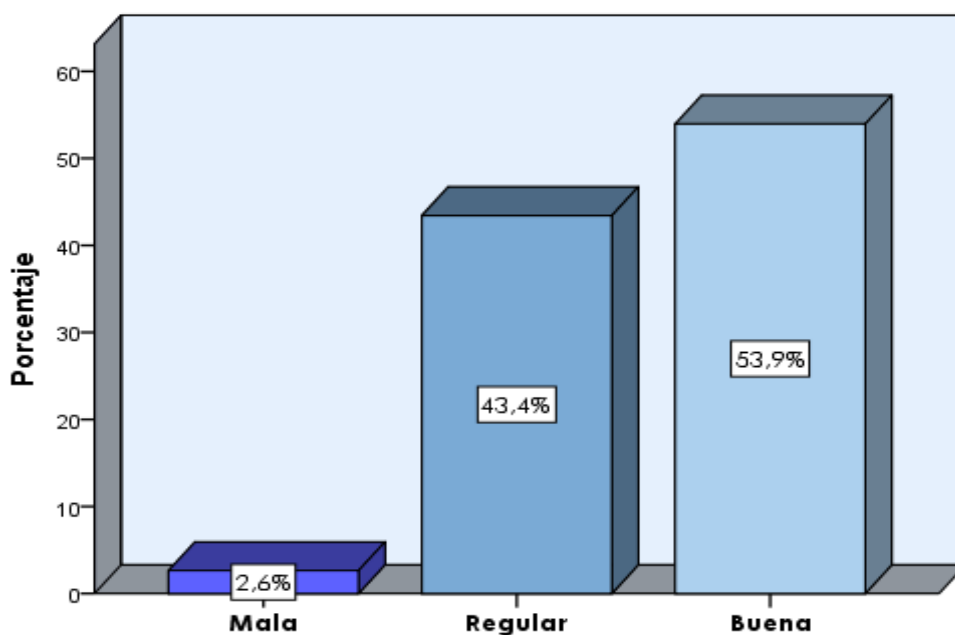


Figura 3. Percepción de la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 4, se observa que el 53.9% del personal perciben como buena, la conducción de equipos de trabajo, mientras que el 43.4% de los mismos, perciben como regular y solo un 2.6% percibe como mala la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Tabla 12.

Percepción del liderazgo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	28	36,8
Buena	48	63,2
Total	76	100,0

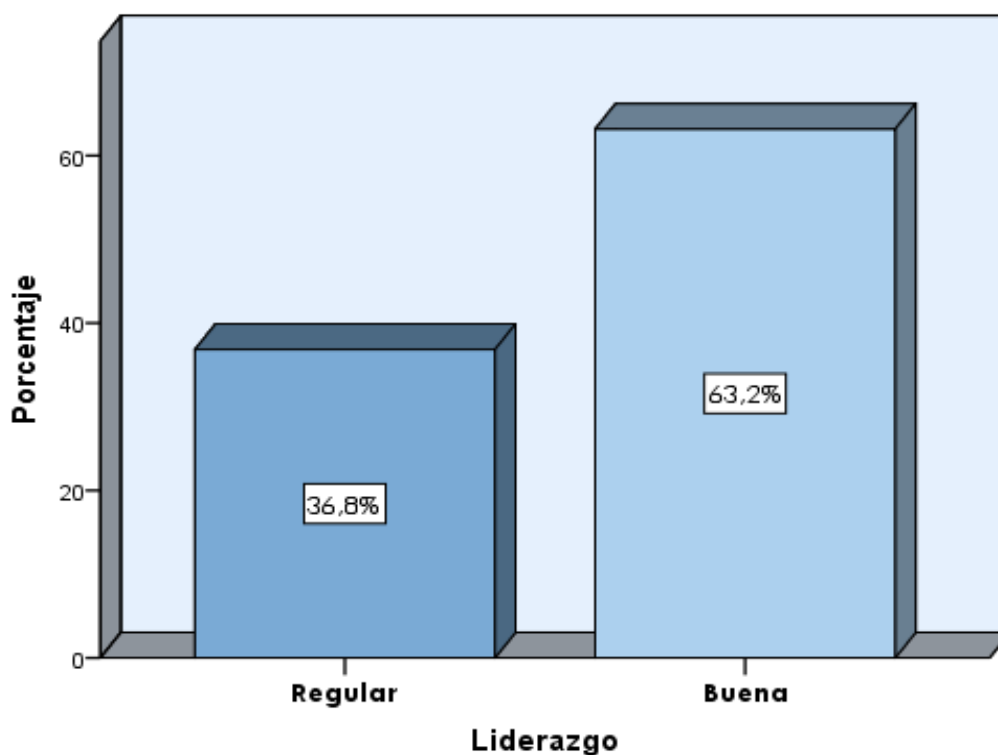


Figura 4. Percepción del liderazgo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Interpretación:

De la tabla 12 y figura 5, se observa que el 63.2% del personal perciben como bueno el liderazgo, mientras que el 36.8% de los mismos perciben como regular el liderazgo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Tabla 13.

Percepción de la comunicación eficaz en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	2,6
Regular	33	43,4
Buena	41	53,9
Total	76	100,0

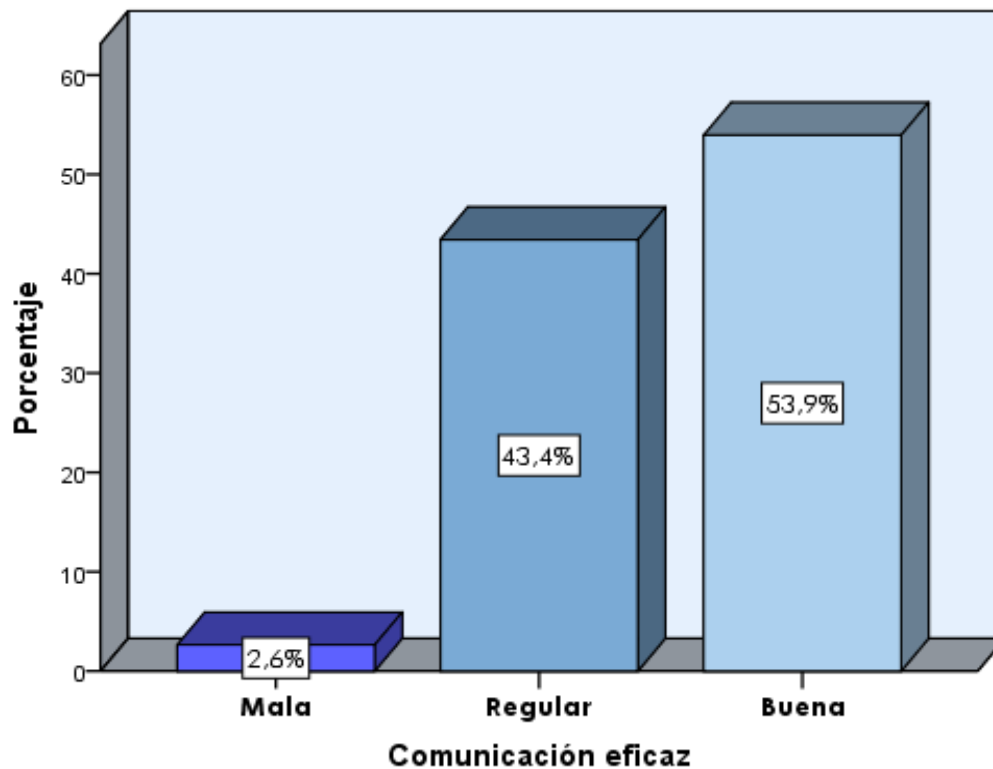


Figura 5. Percepción de la comunicación eficaz en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 13 y figura 6, se observa que el 53.9% del personal perciben como un buena la comunicación eficaz, mientras que el 43.4% de los mismos, perciben como regular, y un 2.6% percibe como mala la comunicación eficaz y en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Tabla 14.

Percepción de la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,3
Regular	48	63,2
Buena	27	35,5
Total	76	100,0

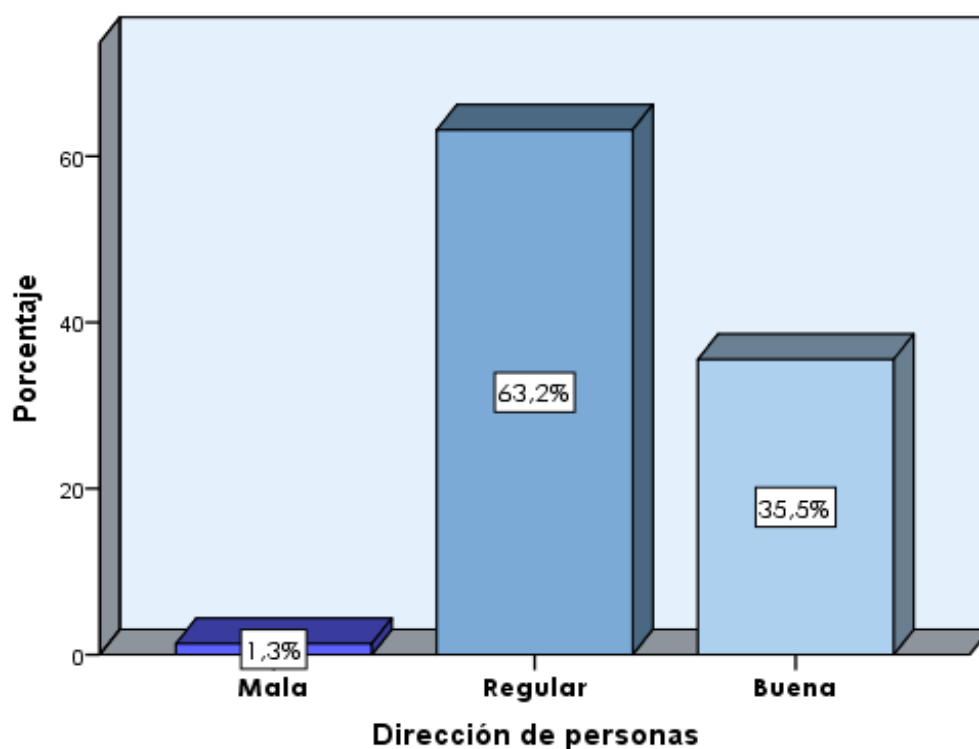


Figura 6. Percepción de la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 14 y figura 7, se observa que el 63.2% del personal perciben como regular la dirección de personas, mientras que el 35.5% de los mismos, perciben como buena y solo un 1.3% percibe como mala, la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Tabla 15.

Percepción de la gestión de cambio y desarrollo de la organización en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,3
Regular	33	43,4
Buena	42	55,3
Total	76	100,0

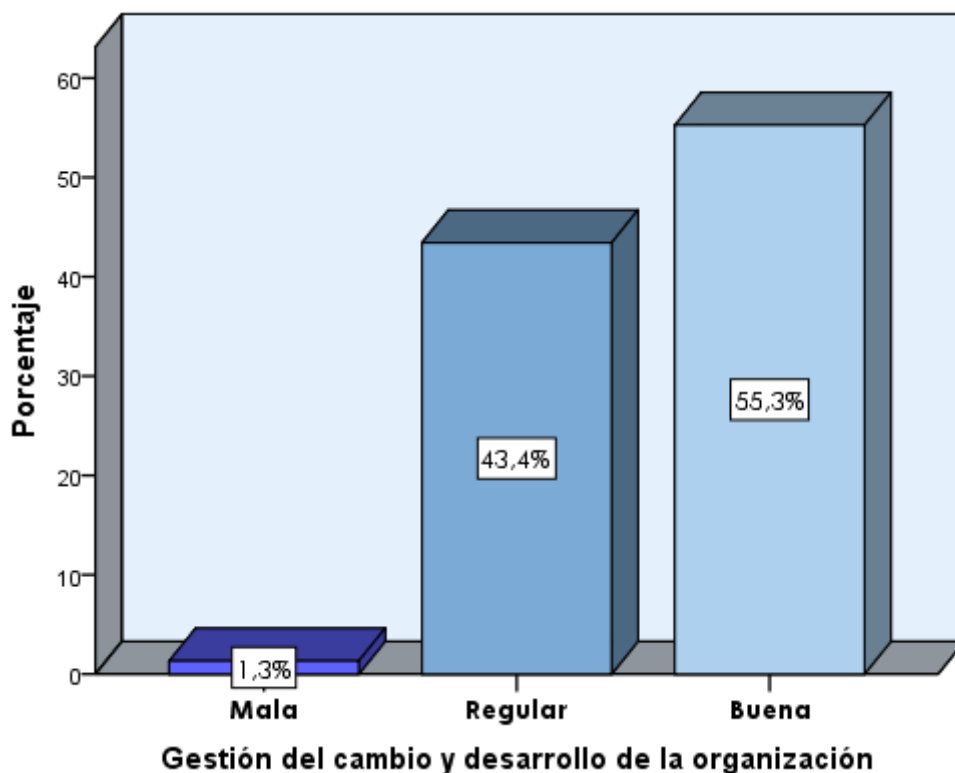


Figura 7. Percepción de la gestión de cambio y desarrollo de la organización en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 15 y figura 8, se observa que el 55.3% del personal perciben como buena la gestión de cambio y desarrollo de la organización, mientras que el 43.4% de los mismos, perciben como regular, y solo un 1.3% percibe como mala de la gestión de cambio y desarrollo de la organización en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07. 2017.

Tabla 16.

Percepción de la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	2,6
Regular	26	34,2
Buena	48	63,2
Total	76	100,0

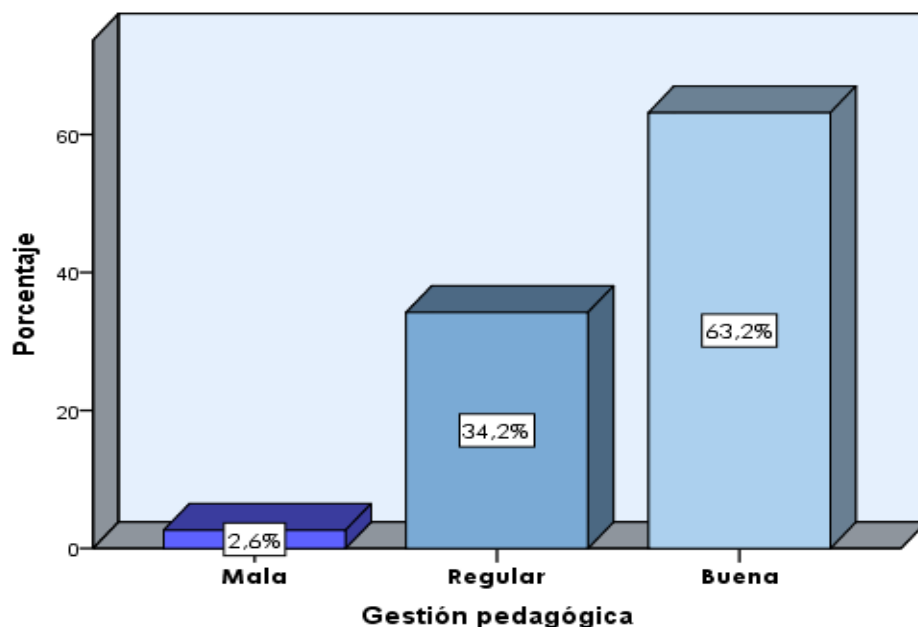


Figura 8. Percepción de la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

Interpretación:

De la tabla 16 y figura 9, se observa que el 63.2% del personal perciben como buena la gestión pedagógica, mientras que el 34.2% de los mismos, perciben como regular y solo un 2.6% percibe como mala, la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017

Tabla 17.

Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica

Tabla de contingencia Competencias gerenciales * Gestión pedagógica					
Recuento					
		Gestión pedagógica			Total
		Mala	Regular	Buena	
Competencias gerenciales	Mala	1	0	0	1
	Regular	1	16	10	27
	Buena	0	10	38	48
Total		2	26	48	76

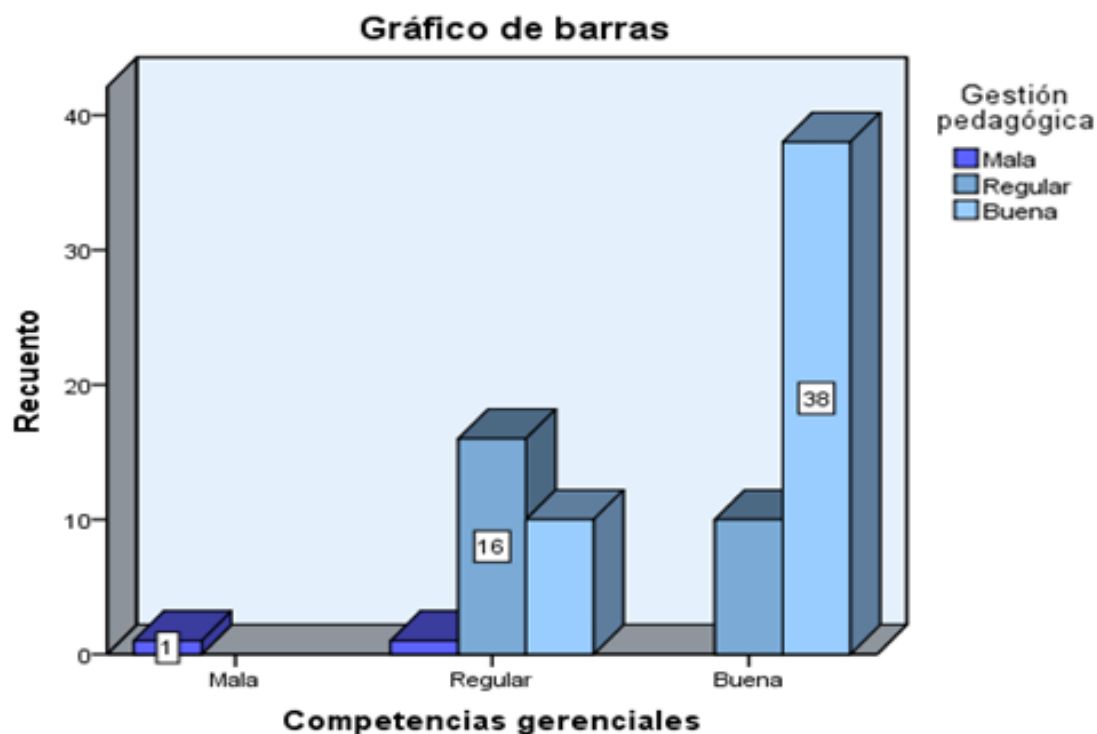


Figura 9. Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica

Interpretación:

De la tabla 17 y figura 10, se observa que 38 docentes encuentran las competencias gerenciales y gestión pedagógica en un nivel bueno, mientras que 16 docentes consideran que se encuentra en un nivel regular y tan solo 1 docente percibe como mala las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H1. Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Ho. No existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho; si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 18.

Coeficiente de correlación entre las competencias gerenciales y gestión pedagógica

Correlaciones			Competencia s gerenciales	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	,459**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.459 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación significativa entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Ho: No existe relación significativa entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho; si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 19.

Coeficiente de correlación entre el gerenciamiento de la motivación del personal y gestión pedagógica

Correlaciones			
		Gestión pedagógica	Gerenciamiento de la motivación del personal
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,392**
		N	,000
	Gerenciamiento de la motivación del personal	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,392**
		N	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.392 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe relación significativa entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Hipótesis específica 2

H1: Existe relación significativa entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Ho: No existe relación significativa entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 20.

Coeficiente de correlación entre la conducción de equipos de trabajo y gestión pedagógica

Correlaciones		Gestión pedagógica	Conducción de equipos de trabajo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,398**
	Gestión pedagógica		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	76	76
	Coeficiente de correlación	,398**	1,000
	Conducción de equipos de trabajo		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	76	76

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.398 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Hipótesis específica 3

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

H1: No existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 21.

Coeficiente de correlación entre el liderazgo y gestión pedagógica

Correlaciones			Gestión pedagógica	Liderazgo
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,392**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,392**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.392 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Hipótesis específica 4

H1: Existe relación significativa entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la U UGEL. 07 2017

H1: La comunicación eficaz no se relaciona significativamente con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 22.

Coeficiente de correlación entre la comunicación eficaz y gestión pedagógica

Correlaciones			Gestión pedagógica	Comunicación eficaz
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,380**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Comunicación eficaz	Coeficiente de correlación	,380**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.380 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe relación significativa entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la U UGEL. 07 2017

Hipótesis específica 5

H1: Existe una relación significativa entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

H1: No existe una relación significativa entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 23.

Coeficiente de correlación entre la dirección de personas y gestión pedagógica

Correlaciones			Gestión pedagógica	Dirección de personas
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,316**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Dirección de personas	Coeficiente de correlación	,316**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.316 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe una relación significativa entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL 07 2017

Hipótesis específica 6

H1: Existe relación significativa entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

H1: No existe relación significativa entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 24.

Coeficiente de correlación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y gestión pedagógica

Correlaciones			Gestión pedagógica	Gestión del cambio y desarrollo de la organización
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,591**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Gestión del cambio y desarrollo de la organización	Coeficiente de correlación	,591**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.591 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; se concluye que: Existe relación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017.

IV. Discusión

Los resultados de la investigación dan cuenta que un 63.2% del personal perciben como buena las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL. 07, mientras que el 35.5% de los mismos, perciben como regular y solo un 1.3% percibe como mala, las competencias gerenciales en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017. Así también de acuerdo con los resultados estadísticos de la hipótesis general las competencias gerenciales se relacionan positivamente con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.459 indicando que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada. Estos hallazgos concuerdan con Basilio (2014) en su investigación titulada “Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay- Ugel 09” donde se concluye que existe una relación positiva entre las variables competencias directivas y gestión educativa y con nivel de correlación alta.

En este sentido en el marco del buen desempeño directivo se indica que las competencias directivas están compuestas por acciones planificadas con el objetivo de fomentar y asegurar el logro de los aprendizajes; y con respecto a la gestión refiere que se tiene que contar con directores cuyo quehacer abarque todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, de aquello centrado en lo pedagógico hasta los diferentes quehaceres organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje, pasando así de una labor puramente administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

De otro lado se observa que el 59.2% del personal perciben como bueno el gerenciamiento de la motivación del personal, mientras que el 39.5% de los mismos, perciben como regular y solo un 1.3% percibe como malo, el gerenciamiento de la motivación del personal en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 y de acuerdo con los resultados estadísticos de la hipótesis específica 1 el gerenciamiento de la motivación del personal se relaciona significativamente con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman

de 0.392 que indica que existe relación positiva entre las variables, con un nivel de correlación bajo. De la misma manera en los estudios realizados por García (2016) en su investigación titulada: Competencias motivacionales del gerente educativo y el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica “Simón Bolívar” se concluye que la motivación que ejerce el gerente educativo en el personal docente se encuentra en un nivel bajo.

Al respecto Robbins (2009) señala que la motivación “es la voluntad de hacer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.212). Si los docentes se encuentren motivados realizarán sus labores demostrando entusiasmos y esfuerzo para lograr sus objetivos y los de la institución por lo que el director debe motivarlos a fin de que la institución funcione de manera óptima.

Los resultados dan cuenta que el 53.9% del personal perciben como buena la conducción de equipos de trabajo, mientras que el 43.4% de los mismos, perciben como regular y solo un 2.6% percibe como mala la conducción de equipos de trabajo los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, así también de acuerdo con los resultados estadísticos de la hipótesis específica 2 señala que la conducción de equipos de trabajo se relaciona significativamente con la gestión pedagógica con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.398. Con respecto al liderazgo se observa que el 63.16% del personal lo percibe como bueno mientras que un 36.84% de los mismos lo perciben como regular y el resultado estadístico de la hipótesis específica 3 señala que el liderazgo se relaciona significativamente con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.392 indicando que existe relación positiva entre las variables, estos hallazgos concuerdan con Roque (2012) quien en su investigación titulada: Liderazgo del director y su correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias urbanas de la región Puno 2012. Llegó a la conclusión que existe relación entre el trabajo con los docentes y la gestión educativa; y el liderazgo del director y la gestión educativa, indicándose que existe una relación positiva entre las variables.

En este sentido, Koontz y O'Donel, (2005), señalan que "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales" (p. 467) el gerente de la institución educativa debe ser un líder y por lo tanto exteriorizar un liderazgo que lo lleve a dirigir e influir en cada uno de los docentes de su institución, generando así una adecuada gestión pedagógica.

De los resultados se observa que el 53.9% del personal perciben como buena la comunicación eficaz, mientras que el 43.4% de los mismos, perciben como regular, y un 2.6% percibe como mala la comunicación eficaz y en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 y los resultados estadísticos de la hipótesis específica 4 permite afirmar que existe una relación significativa entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.380 que indica que existe relación positiva entre las variables. Concordando con Mijichich (2015) en su investigación titulada: Competencias directivas y habilidades sociales de los directores del distrito de Comas 2015, donde concluye que las competencias directivas se relacionan significativamente con la comunicación de los directores del distrito de Comas 2015.

Según Fernández (2015) La comunicación "es el intercambio de pensamientos, sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales" (p, 13). Por lo tanto es conociendo y poniendo en práctica los principios de una comunicación eficaz que el director de la institución educativa puede coordinar, intercambiar, enseñar, dirigir, pero sobre todo crear un clima propicio para el trabajo.

Se observa que el 63.2% del personal perciben como regular la dirección de personas, mientras que el 35.5% de los mismos perciben como buena y solo un 1.3% percibe como mala la dirección de personas en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 y de acuerdo con los resultados estadísticos de la hipótesis específica 5 señala que la dirección de personas se relaciona significativamente con la gestión pedagógica con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.316. Con respecto la gestión de cambio y desarrollo de la

organización se observa que el 55.3% del personal la perciben como buena, mientras que el 43.4% de los mismos la perciben como regular y solo un 1.3% la percibe como mala. Así también el resultado estadístico de la hipótesis específica 6 señala que la gestión del cambio y desarrollo de la organización se relaciona significativamente con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.591 indicando que existe relación positiva entre las variables, concordando con el estudio presentado por Sánchez (2012) quien en su investigación titulada: Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la unidad educativa privada colegio Humboldt, se concluye que el personal directivo busca la información necesaria para llevar a cabo los objetivos planteados y se evidenció que realizan planes de acción para el logro de los mismos, así también se resalta que el personal directivo se adapta a los cambios en la institución y muestran capacidad para resolver problemas de manera eficiente existiendo una relación significativa con la cultura organizacional, siendo esto de gran importancia dentro de una institución ya que la vida diaria resulta ser una constante transformación y tener la capacidad de adaptarse a los cambios favorece el desarrollo de la institución.

Según Arbaiza (2011) señala que quien posee estas competencias controlan

la eficacia de la productividad individual en ambientes o situaciones que implican estrés y dificultad. Es por esto que las personas que llevan las riendas de las instituciones deben estar preparadas para afrontar los cambios y no solo eso, sino que también deben contar con la habilidad para motivar a las personas a su cargo para alcanzar la renovación constante.

V. Conclusión

- Primera:** El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.459 indicando que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo).
- Segunda:** El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.392 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo).
- Tercera:** El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.398 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo).
- Cuarta:** El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.392 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo)
- Quinta:** El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un

coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.380 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo)

Sexta: El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017 con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.316 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo)

Séptima: El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación significativa entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial de la UGEL. 07 2017, con un coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.591 que indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo)

VI. Recomendaciones

- Primera:** El Ministerio de Educación o UGEL establezcan capacitaciones al personal directivo con respeto a las competencias gerenciales para que ejerzan con eficiencia sus funciones como gerentes educativos.
- Segunda:** El personal directivo de las instituciones educativas debe buscar y utilizar diferentes estrategias que le permitan mantener a su personal motivado con el fin de dirigir este comportamiento hacia el éxito de las metas trazadas.
- Tercera:** El personal directivo conduzca asertivamente a su equipo de trabajo propiciando que desarrollen sus labores diarias en un ambiente laboral agradable, el cual incentive al personal para que trabajen en forma entusiasta y comprometida con la institución.
- Cuarta:** La UGEL desarrolle talleres de formación permanente sobre liderazgo como medio de fortalecimiento a directivos de instituciones educativas ya que esta es una de las competencias que debe dominar el directivo para que su ejercicio profesional sea efectivo.
- Quinta:** Los directores de los centros de educación básica especial pongan en práctica la comunicación eficaz escuchando y tomando en cuenta opiniones o sugerencias del personal que labora en sus instituciones, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.
- Sexta:** El personal directivo planifique actualizaciones de nuevas estrategias gerenciales que le permitan desempeñar pertinentemente la dirección de personas, así también fomentar círculos de estudios en horarios alternos donde se traten temas de interés propuestos por los docentes.
- Séptima:** Conjuntamente con la UGEL los directores desarrollen convivencias y charlas para generar cambios, así como mejora de actitudes, conductas, expresiones verbales y corporales en busca de un ambiente óptimo en la institución educativa. Así también realizar reuniones, en donde el equipo docente conjuntamente con el director socialicen las planificaciones, tomen de decisiones y puedan resolver problemas, propiciando la interacción grupal cada vez que sea necesario.

VII. Referencias

- Arbaiza, I. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx – Cengage.
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://studylib.es/doc/1934628/i.s%C3%A1lcon-.pdf>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B9uuluhrKpGKSnQ5VU8zYzBHeEk/view>
- Basilio, A. (2014). *Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay-Ugel 09, 2014* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y competitividad*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc. Graw-hill.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bonache, J y Cabrera, A. (2002), *Dirección de personas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Castro, F y Marchant, L (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Villa del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- Coronado, M. (2009). *Competencias docentes. Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc Libros.
- Correa, A. (2009). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Chauca, A. (2013). *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas – 2013* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Estrada, E. (2014). *Competencias gerenciales del personal directivo para favorecer*

el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el liceo nacional bolivariano "Camoruco" municipio San Carlos estado Cojedes (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/655/E.%20Estrada.pdf?sequence=1>

Fernández (2015) *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ediciones Paraninfo

García, M. (2016). *Competencias motivacionales del gerente educativo y el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica "Simón Bolívar"* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3884/mgarcia.pdf?sequence=1>

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

Hellriegel, D; Jackson, S y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. DF, México: Thomson Editores, S.A.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. DF, México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Koontz, H. y O'Donnel, T. (2005). *Proceso de Comunicación*. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3301-13-07385.pdf>

Levy Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000

Losada A. y Moreno H. (2003). *Competencias básicas aplicadas al aula*. Bogotá, Colombia: Ediciones SEM.

Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf

Mijichich, E. (2015). *Competencias directivas y habilidades sociales de los directores del distrito de Comas 2015* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

- Ministerio de Educación. (2017). *Cartilla de Planificación Curricular: cómo planificar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación formativa*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación (2013) *Marco del buen desempeño directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Montoya, J. (2010) *La gestión pedagógica del docente: un modelo a seguir*. Buenos Aires, Argentina. Servicios & editores Ltda.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lance gráfico S.A.C Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Ramírez, C. (2016). *Desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N° 05 ventanilla, 2015* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rendón, J. (2009) *Modelo de gestión educativa estratégica*. DF, México: D.R Secretaría de educación pública.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Roque, G. (2012). *Liderazgo del director y su correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias urbanas de la región Puno 2012*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/271>
- Sánchez, I. (2012). *Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la unidad educativa privada colegio Humboldt*

(Tesis de maestría). Recuperado de
<http://studylib.es/doc/1934628/i.s%C3%A1nchez-.pdf>

Soto, R. (2015) *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Lima, Perú. Diograf

Valdés, C (2016). *Motivación, concepto y teorías principales*. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Valderrama, S. (2013) *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*.
 Lima, Perú: San Marcos

Ynaga, L (2013). *Liderazgo del director como gerente educativo en el desempeño de los docentes de la escuela básica rural "Ramón Antonio Villegas Izquierdo", municipio San Carlos, del estado Cojedes* (Tesis de maestría). Recuperado
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/564/ynaga.pdf?sequence=4>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

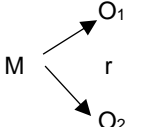
Título: Las competencias gerenciales y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017 Autor: Mónica Rojas Martínez						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
Problema principal ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Hipótesis general: Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Variable 1: Competencias gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Problemas secundarios: ¿Existe relación entre gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Hipótesis específicos Existe relación entre el gerenciamiento de la motivación del personal y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Gerenciamiento de la motivación del personal	Se preocupa por realizar un buen trabajo para el logro de los objetivos. Desarrolla su habilidad por establecer un sistema claro y ordenado.	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional. Organiza comisiones de trabajo para la elaboración de los planes de trabajo de la institución. 	Alto (151 –205)
			Conducción de equipos de trabajo	Demuestra iniciativa para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades Persuade e influye en los otros con el fin de que sigan un plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> Se relaciona con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades programadas. Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales. Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales. 	Medio (96 –150) Bajo (41–95)

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
¿Existe relación entre la conducción de equipos de trabajo y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Determinar la relación que existe entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Existe relación entre la conducción de equipos de trabajo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Liderazgo	Está atento a las demandas del otro permitiendo hacer el trabajo en equipo más fluido.	<ul style="list-style-type: none"> • Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal 	
¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Existe relación entre el liderazgo y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017		<p>Dirige a las personas logrando que cumplan sus deseos en bien de la institución.</p> <p>Demuestra capacidad de trabajo en equipo y cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logra que el personal cumplan lo que se le ha solicitado. • Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas. • Muestra compañerismo con el equipo de trabajo. 	
¿Existe relación entre la comunicación eficaz con la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Determinar la relación que existe entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Existe relación entre la comunicación eficaz y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017		<p>Desempeña el rol de líder dentro de la institución.</p> <p>Construye relaciones y mantiene contactos con personas que serán útiles para la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes. • Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo • Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa • Establece relaciones o alianzas con otras instituciones que son o serán útiles para la institución. 	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
¿Existe relación entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Determinar la relación que existe entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Existe relación entre la dirección de personas y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Comunicación eficaz	Escucha y comprende al otro	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación con el personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información. • Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás. • Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda • Se preocupa por el otro averiguando sus necesidades para poder prestarle la ayuda necesaria. 	
¿Existe relación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017?	Determinar la relación que existe entre gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017	Existe relación entre la gestión de cambio y desarrollo de la organización y la gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017		<p>Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>Utiliza sus conocimientos y experiencias para ampliar sus propios conocimientos y el de los demás.</p> <p>Demuestra curiosidad y deseo por obtener</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla capacidades y habilidades del personal elevando su autoestima. • Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo. • Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional • Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados. • Promueve la formación permanente del personal • Se mantiene informado sobre las noticias más 	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Gestión de cambio y desarrollo de la organización	<p>información amplia de diferentes contenidos</p> <p>Maneja los conflictos en busca de soluciones para la mejora de la organización.</p>	<p>recientes con respecto a la modalidad de educación especial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad. Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones • Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente • Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión. • Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno. • Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas. • Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución. • Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades • Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos 	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
			Variable 2: Gestión pedagógica			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Opciones educativo-metodológicas	Conoce y promueve la utilización de metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal. • Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional. • Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos. 	<p>Alto (82–111)</p> <p>Medio (52–81)</p> <p>Bajo (22 –51)</p>
			Planificación y evaluación	Diseña planes y programas en concordancia con el Proyecto educativo institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento de la institución. • Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional. 	
				Conduce los procesos de diversificación curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular. • Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes. • Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase 	
				Registra el desempeño docente a través de los monitoreos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones. • Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica. 	
			Desarrollo de prácticas pedagógicas.	Conduce el desarrollo de las practicas pedagógica pertinente a todos los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales 	

Tipo de investigación: tipo básica	La población	Así mismos se realizó la prueba de correlación en la medida que los objetivos e hipótesis de investigación así lo determinan, por lo que se estableció el coeficiente de correlación Rho de Spearman, a razón de las variables cualitativas.	Variables			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
<p>Diseño de la investigación: Diseño no experimental – transversal correlacional.</p> <p>Diagrama del diseño correlacional:</p>  <p>Donde: m : docentes de los CEBES O1 : observaciones sobre la variable competencias gerenciales. r : relación entre las variables O2 : observación sobre la variable gestión pedagógica</p>	<p>La población del presente estudio está constituida por los 184 docentes de los 17 centros de educación básica especial de la UGEL 07.</p> <p>Técnica En el presente estudio se ha utilizado la técnica de la encuesta para la recolección de datos.</p> <p>Instrumentos 2 cuestionarios elaborados en base a la operacionalización de las variables.</p> <p>Nivel de significancia. Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significancia de 0.05</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales. • Orienta la planificación didáctica de los docentes. • Revisa la planificación didáctica de los docentes. • Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes. • Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes. • Los materiales educativos son adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes. • El mobiliario es adecuado a las necesidades educativas de los estudiantes. 	
			Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.	Propicia la actualización docente buscando fortalecer sus conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño • Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales 	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
					<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones o formación profesional se diseñan en función de las necesidades presentadas por los docentes. 	

Anexo 2. Cuestionario sobre competencias gerenciales

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las competencias gerenciales del director/a de la institución donde usted trabaja. Es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad. Marque con una "X" la alternativa que crea pertinente de acuerdo a la escala que se adjunta.

Agradezco de antemano su colaboración.

Calificación:

Nunca (N) 1	Casi nunca (CN) 2	A veces (AV) 3	Casi siempre (CS) 4	Siempre (S) 5
----------------	----------------------	-------------------	------------------------	------------------

N°	Gerenciamiento de la motivación del personal	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional.					
2	Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad					
3	Establece mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.					
4	Acata las normas y reglamentos que rigen el quehacer educativo.					
5	Sigue pautas definidas para el cumplimiento de objetivos de la institución.					
6	Establece relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.					
7	Organiza actividades que involucren la participación de otras instituciones para mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.					
	Conducción de equipos de trabajo					
8	Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.					
9	Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.					
10	Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal.					
11	Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.					
	Liderazgo					
12	Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.					
13	Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.					
14	Promueve la cultura de trabajo en equipo.					
15	Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.					
16	Muestra compañerismo con el equipo de trabajo					
17	Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo					
18	Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa.					
	Comunicación eficaz					
19	La comunicación con su personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.					
20	Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.					
21	Expresa ideas complejas de manera clara ante cualquier auditorio que se dirija.					

22	Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda.					
N°	Dirección de personas	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
23	Desarrolla capacidades y habilidades del personal mejorando su desarrollo profesional.					
24	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo.					
25	Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional					
26	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.					
27	Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones.					
28	Promueve la formación permanente del personal.					
29	Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.					
30	Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.					
31	Distribuye información especializada entre su personal a partir de las necesidades manifiestas.					
	Gestión de cambio y desarrollo de la organización					
32	Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos.					
33	Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.					
34	Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.					
35	Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.					
36	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.					
37	Identifica las situaciones del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.					
38	Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades.					
39	Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.					
40	Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.					
41	Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos.					

Muchas gracias

Cuestionario sobre Gestión pedagógica

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las diferentes acciones de gestión pedagógica que realiza el director/a en la institución que usted labora. Es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad.

Marque con una "X" la alternativa que crea pertinente de acuerdo a la escala que se adjunta.

Agradezco de antemano su colaboración.

Calificación:

Nunca (N) 1	Casi nunca (CN) 2	A veces (AV) 3	Casi siempre (CS) 4	Siempre (S) 5
----------------	----------------------	-------------------	------------------------	------------------

N°	Opciones educativo- metodológicas	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.					
2	Capacita al personal en las nuevas metodologías.					
	Planificación y evaluación					
3	Elabora una programación de actividades que ordenan el funcionamiento de la institución.					
4	Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.					
5	Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional.					
6	Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.					
7	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.					
8	Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.					
9	Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.					
10	Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.					
11	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos.					
12	Monitorea el uso efectivo del tiempo, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
13	Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.					
	Desarrollo de prácticas pedagógicas.					
14	Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales					
15	Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
16	Revisa la planificación didáctica de los docentes.					
17	Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.					
18	Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.					
19	Promueve la elaboración de materiales educativos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.					
	Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.					
20	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño					
21	Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales					
22	Gestiona las capacitaciones o formación profesional en función de las necesidades presentadas por los docentes.					

Muchas gracias

Cuestionario sobre competencias gerenciales

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las competencias gerenciales del director/a de la institución donde usted trabaja. Es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad. Marque con una "X" la alternativa que crea pertinente de acuerdo a la escala que se adjunta.

Agradezco de antemano su colaboración.

Calificación:

Nunca (N) 1	Casi nunca (CN) 2	A veces (AV) 3	Casi siempre (CS) 4	Siempre (S) 5
----------------	----------------------	-------------------	------------------------	------------------

N°	Gerenciamiento de la motivación del personal	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional.				X	
2	Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad			X		
3	Establece mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.			X		
4	Acata las normas y reglamentos que rigen el quehacer educativo.				X	
5	Sigue pautas definidas para el cumplimiento de objetivos de la institución.			X		
6	Establece relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.			X		
7	Organiza actividades que involucren la participación de otras instituciones para mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.			X		
	Conducción de equipos de trabajo					
8	Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.			X		
9	Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.				X	
10	Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal.			X		
11	Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.		X			
	Liderazgo					
12	Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.				X	
13	Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.			X		
14	Promueve la cultura de trabajo en equipo.			X		
15	Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.				X	
16	Muestra compañerismo con el equipo de trabajo				X	
17	Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo			X		
18	Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa.			X		
	Comunicación eficaz					
19	La comunicación con su personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.			X		
20	Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.			X		
21	Expresa ideas complejas de manera clara ante cualquier auditorio que se dirija.			X		
22	Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda.			X		

N°	Dirección de personas	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
23	Desarrolla capacidades y habilidades del personal mejorando su desarrollo profesional.			X		
24	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo.			X		
25	Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional			X		
26	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.			X		
27	Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones.			X		
28	Promueve la formación permanente del personal.				X	
29	Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.				X	
30	Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.				X	
31	Distribuye información especializada entre su personal a partir de las necesidades manifiestas.			X		
	Gestión de cambio y desarrollo de la organización					
32	Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos.			X		
33	Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.			X		
34	Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.			X		
35	Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.			X		
36	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.			X		
37	Identifica las situaciones del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.			X		
38	Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades.			X		
39	Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.			X		
40	Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.			X		
41	Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos.			X		

Muchas gracias

Cuestionario sobre Gestión pedagógica

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las diferentes acciones de gestión pedagógica que realiza el director/a en la institución que usted labora. Es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad.

Marque con una "X" la alternativa que crea pertinente de acuerdo a la escala que se adjunta.

Agradezco de antemano su colaboración.

Calificación:

Nunca (N) 1	Casi nunca (CN) 2	A veces (AV) 3	Casi siempre (CS) 4	Siempre (S) 5
----------------	----------------------	-------------------	---------------------------	------------------

N°	Opciones educativo- metodológicas	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.			X		
2	Capacita al personal en las nuevas metodologías.			X		
Planificación y evaluación						
3	Elabora una programación de actividades que ordenan el funcionamiento de la institución.				X	
4	Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.				X	
5	Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional.				X	
6	Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.				X	
7	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.		X			
8	Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.		X			
9	Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.		X			
10	Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.				X	
11	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos.				X	
12	Monitorea el uso efectivo del tiempo, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.				X	
13	Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.		X			
Desarrollo de prácticas pedagógicas.						
14	Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales			X		
15	Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.			X		
16	Revisa la planificación didáctica de los docentes.			X		
17	Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.		X			
18	Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.			X		
19	Promueve la elaboración de materiales educativos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.			X		
Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes						
20	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño			X		
21	Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales			X		
22	Gestiona las capacitaciones o formación profesional en función de las necesidades presentadas por los docentes.			X		

Muchas gracias

Anexo 3. Certificado de validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1 COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gerenciamiento de la motivación del personal							
1	Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
2	Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad	✓		✓		✓		
3	Establece mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	✓		✓		✓		
4	Acata las normas y reglamentos que rigen el quehacer educativo.	✓		✓		✓		
5	Sigue pautas definidas para el cumplimiento de objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
6	Establece relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
7	Organiza actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Conducción de equipos de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.	✓		✓		✓		
10	Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal.	✓		✓		✓		
11	Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.	✓		✓		✓		
13	Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Promueve la cultura de trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
15	Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.	✓		✓		✓		
16	Muestra compañerismo con el equipo de trabajo	✓		✓		✓		
17	Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
18	Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Comunicación eficaz	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La comunicación con su personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.	✓		✓		✓		
20	Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Expresa ideas complejas de manera clara ante cualquier auditorio que se dirija.	✓		✓		✓		
22	Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Dirección de personas	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Desarrolla capacidades y habilidades del personal mejorando su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
24	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo.	✓		✓		✓		
25	Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional	✓		✓		✓		
26	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	✓		✓		✓		
27	Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones.	✓		✓		✓		
28	Promueve la formación permanente del personal.	✓		✓		✓		
29	Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.	✓		✓		✓		
30	Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.	✓		✓		✓		
31	Distribuye información especializada entre su personal a partir de las necesidades manifestadas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6 Gestión de cambio y desarrollo de la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
32	Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos.	✓		✓		✓		
33	Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	✓		✓		✓		
34	Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.	✓		✓		✓		
35	Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
36	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	✓		✓		✓		
37	Identifica las situaciones del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
38	Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades.	✓		✓		✓		
39	Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.	✓		✓		✓		
40	Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
41	Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: SI HAY SUFICIENCIA Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, Segundo
DNI: 25601231

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

22 de 05 del 2017

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1 Opciones educativo- metodológicas	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
2	Capacita al personal en las nuevas metodologías.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Planificación y evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Elabora una programación de actividades que ordenan el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
4	Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.	✓		✓		✓		
5	Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	✓		✓		✓		
6	Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.	✓		✓		✓		
7	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	✓		✓		✓		
8	Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.	✓		✓		✓		
10	Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.	✓		✓		✓		
11	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
12	Monitorea el uso efectivo del tiempo, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Desarrollo de prácticas pedagógicas	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
15	Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		
16	Revisa la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
17	Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
18	Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19	Promueve la elaboración de materiales educativos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
21	Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales	✓		✓		✓		
22	Gestiona las capacitaciones o formación profesional en función de las necesidades presentadas por los docentes.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEREZ SHAUEDRA, Segundo
DNI: 25421051

Especialidad del
validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 05 del 2017

Perez Shauedra

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1 COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gerenciamiento de la motivación del personal							
1	Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
2	Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad	✓		✓		✓		
3	Establece mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	✓		✓		✓		
4	Acata las normas y reglamentos que rigen el quehacer educativo.	✓		✓		✓		
5	Sigue pautas definidas para el cumplimiento de objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
6	Establece relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
7	Organiza actividades que involucren la participación de otras instituciones para mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Conducción de equipos de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.	✓		✓		✓		
10	Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal.	✓		✓		✓		
11	Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.	✓		✓		✓		
13	Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Promueve la cultura de trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
15	Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.	✓		✓		✓		
16	Muestra compañerismo con el equipo de trabajo	✓		✓		✓		
17	Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
18	Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Comunicación eficaz	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La comunicación con su personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.	✓		✓		✓		
20	Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Expresa ideas complejas de manera clara ante cualquier auditorio que se dirija.	✓		✓		✓		
22	Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Dirección de personas	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Desarrolla capacidades y habilidades del personal mejorando su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
24	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo.	✓		✓		✓		
25	Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional	✓		✓		✓		
26	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	✓		✓		✓		
27	Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones.	✓		✓		✓		
28	Promueve la formación permanente del personal.	✓		✓		✓		
29	Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.	✓		✓		✓		
30	Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.	✓		✓		✓		
31	Distribuye información especializada entre su personal a partir de las necesidades manifestadas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6 Gestión de cambio y desarrollo de la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
32	Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos.	✓		✓		✓		
33	Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	✓		✓		✓		
34	Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.	✓		✓		✓		
35	Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
36	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	✓		✓		✓		
37	Identifica las situaciones del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
38	Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades.	✓		✓		✓		
39	Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.	✓		✓		✓		
40	Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
41	Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Hay suficiencia Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Felipe Guizado Osorio
DNI: 34469557

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de 02 del 2017


Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Opciones educativo- metodológicas							
1	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
2	Capacita al personal en las nuevas metodologías.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Planificación y evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Elabora una programación de actividades que ordenan el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
4	Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.	✓		✓		✓		
5	Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	✓		✓		✓		
6	Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.	✓		✓		✓		
7	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	✓		✓		✓		
8	Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.	✓		✓		✓		
10	Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.	✓		✓		✓		
11	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
12	Monitorea el uso efectivo del tiempo, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Desarrollo de prácticas pedagógicas	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
15	Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		
16	Revisa la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
17	Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
18	Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19	Promueve la elaboración de materiales educativos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
21	Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales	✓	✓	✓	
22	Gestiona las capacitaciones o formación profesional en función de las necesidades presentadas por los docentes.	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia):

Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Felipe Cuyas L. Osco

DNI: *7.1.16.9557*

Especialidad del

validador:

Docente Metodológico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de *02* del 20*17*

[Firma]

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1 COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gerenciamiento de la motivación del personal							
1	Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
2	Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad	✓		✓		✓		
3	Establece mecanismos de trabajo apropiados para la elaboración de los planes de trabajo en su institución.	✓		✓		✓		
4	Acata las normas y reglamentos que rigen el quehacer educativo.	✓		✓		✓		
5	Sigue pautas definidas para el cumplimiento de objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
6	Establece relaciones con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
7	Organiza actividades que involucran la participación de otras instituciones para mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Conducción de equipos de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.	✓		✓		✓		
9	Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.	✓		✓		✓		
10	Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal.	✓		✓		✓		
11	Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.	✓		✓		✓		
13	Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Promueve la cultura de trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
15	Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.	✓		✓		✓		
16	Muestra compañerismo con el equipo de trabajo	✓		✓		✓		
17	Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
18	Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Comunicación eficaz	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La comunicación con su personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.	✓		✓		✓		
20	Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Expresa ideas complejas de manera clara ante cualquier auditorio que se dirija.	/		/		/		
22	Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 5 Dirección de personas	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Desarrolla capacidades y habilidades del personal mejorando su desarrollo profesional.	/		/		/		
24	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo.	/		/		/		
25	Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional	/		/		/		
26	Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	/		/		/		
27	Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones.	/		/		/		
28	Promueve la formación permanente del personal.	/		/		/		
29	Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.	/		/		/		
30	Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.	/		/		/		
31	Distribuye información especializada entre su personal a partir de las necesidades manifiestas.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 6 Gestión de cambio y desarrollo de la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
32	Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos.	/		/		/		
33	Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión.	/		/		/		
34	Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.	/		/		/		
35	Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.	/		/		/		
36	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	/		/		/		
37	Identifica las situaciones del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.	/		/		/		
38	Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades.	/		/		/		
39	Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.	/		/		/		
40	Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.	/		/		/		
41	Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** ☒ **Aplicable después de corregir** ☐ **No aplicable** ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
 DNI: 10754317

Especialidad del
 validador: Temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2017

Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Opciones educativo- metodológicas							
1	Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
2	Capacita al personal en las nuevas metodologías.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Planificación y evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Elabora una programación de actividades que ordenan el funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
4	Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.	✓		✓		✓		
5	Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional.	✓		✓		✓		
6	Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.	✓		✓		✓		
7	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	✓		✓		✓		
8	Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.	✓		✓		✓		
10	Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.	✓		✓		✓		
11	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
12	Monitorea el uso efectivo del tiempo, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Desarrollo de prácticas pedagógicas	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
15	Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		
16	Revisa la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
17	Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.	✓		✓		✓		
18	Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19	Promueve la elaboración de materiales educativos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
21	Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales	✓	✓	✓	
22	Gestiona las capacitaciones o formación profesional en función de las necesidades presentadas por los docentes.	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
DNI: 10254312

Especialidad del validador: Temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2017

Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos
Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Prueba de fiabilidad

Fiabilidad

Escala: Competencias gerenciales

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	35

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional	3,4000	,99472	20
Organiza comisiones de trabajo para la elaboración de los planes de trabajo de la institución.	4,1500	,93330	20
Se relaciona con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional	2,5000	,82717	20
Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades programadas	2,7500	1,20852	20
Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad	2,8500	1,22582	20
Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.	3,2500	1,11803	20
Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.	4,0000	,85840	20
Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal	3,4000	1,04630	20
Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.	4,0500	,68633	20
Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas	3,5000	1,00000	20
Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo	3,0500	1,14593	20
Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional	3,2000	1,19649	20
Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	3,2000	1,47256	20
Promueve la formación permanente del personal	3,2500	,91047	20
Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.	3,6000	1,04630	20
Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.	3,6500	,74516	20
Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones	2,9000	1,16529	20
Desarrolla capacidades y habilidades del personal elevando su autoestima.	2,9000	1,33377	20
Se preocupa por el otro averiguando sus necesidades para poder prestarle la ayuda necesaria	3,0000	1,21395	20
Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda	2,8500	1,08942	20
Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.	3,3500	1,18210	20
La comunicación con el personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.	3,4000	1,09545	20
Establece relaciones o alianzas con otras instituciones que son o serán útiles para la institución.	2,5500	1,23438	20
Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa	3,5500	,99868	20
Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo.	2,9500	1,39454	20
Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes	3,4000	1,04630	20
Muestra compañerismo con el equipo de trabajo.	3,7000	1,12858	20
Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos	3,1500	,87509	20

Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.	3,2500	1,16416	20
Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión	3,3500	1,42441	20
Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.	3,2500	1,51744	20
Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.	3,2500	1,40955	20
	Media	Desviación estándar	N
Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.	3,3000	1,34164	20
Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades	3,6500	1,03999	20
Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos	3,0000	1,65434	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Promueve la participación de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto educativo institucional	111,1500	877,818	,759	,977
Organiza comisiones de trabajo para la elaboración de los planes de trabajo de la institución.	110,4000	913,726	,158	,979
Se relaciona con instituciones de la comunidad para potenciar el proyecto educativo institucional	112,0500	890,787	,649	,977
Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades programadas	111,8000	863,432	,826	,976
Planifica actividades extracurriculares orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad	111,7000	856,958	,907	,976
Motiva al personal para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales.	111,3000	874,958	,715	,977
Delega en el personal responsabilidades que conllevan al cumplimiento de las metas institucionales.	110,5500	923,945	-,022	,979
Crea condiciones para el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal	111,1500	876,871	,735	,977
Logra que el personal cumpla lo que se le ha solicitado.	110,5000	915,737	,176	,978
Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas	111,0500	874,155	,818	,976
Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo	111,5000	865,737	,837	,976
Se muestra atento a las necesidades del personal apoyando y motivando su desarrollo profesional	111,3500	865,608	,802	,976
Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.	111,3500	843,292	,913	,976
Promueve la formación permanente del personal	111,3000	876,432	,858	,976
Se mantiene informado sobre las noticias más recientes con respecto a la modalidad de educación especial.	110,9500	894,787	,442	,978
Tiene conocimiento de las últimas normas de la especialidad.	110,9000	906,305	,371	,978
Usa los diferentes aplicativos informáticos sin complicaciones	111,6500	878,661	,630	,977
Desarrolla capacidades y habilidades del personal elevando su autoestima.	111,6500	850,450	,916	,976
Se preocupa por el otro averiguando sus necesidades para poder prestarle la ayuda necesaria	111,5500	867,313	,766	,977

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Responde de manera apropiada ante algún cuestionamiento o duda	111,7000	865,484	,887	,976
Manifiesta respeto al escuchar las ideas de los demás.	111,2000	859,958	,897	,976
La comunicación con el personal le permite intercambiar opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.	111,1500	876,134	,712	,977
Establece relaciones o alianzas con otras instituciones que son o serán útiles para la institución.	112,0000	867,579	,748	,977
Propicia un buen clima escolar entre la comunidad educativa	111,0000	873,053	,838	,976
Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades motivando el trabajo en equipo.	111,6000	846,463	,926	,976
Conduce al personal hacia objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes	111,1500	873,397	,793	,976
Muestra compañerismo con el equipo de trabajo.	110,8500	867,082	,830	,976
Se adapta a los cambios en la institución con el fin de lograr los objetivos	111,4000	885,095	,723	,977
Resuelve los problemas que se presentan de manera eficiente.	111,3000	865,274	,831	,976
Reflexiona sobre los riesgos y oportunidades de su decisión	111,2000	846,168	,909	,976
Identifica situaciones problemáticas resolviéndolas en el momento oportuno.	111,3000	842,221	,897	,976
Actúa de manera apropiada ante distintas situaciones o personas.	111,3000	851,905	,846	,976
Orienta su comportamiento en la dirección indicada para el logro de los objetivos de la institución.	111,2500	857,461	,818	,976
Hace en cada momento lo que se ha propuesto a pesar de que se presenten dificultades	110,9000	890,095	,521	,977
Se muestra seguro ante los problemas surgidos y acontecimientos negativos	111,5500	838,682	,857	,976

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
114,5500	923,524	30,38953	35

Fiabilidad

Escala: Gestión pedagógica

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	21

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.	4,1000	,78807	20
Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional	3,9000	1,02084	20
Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	3,0000	,97333	20
Existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento de la institución.	3,6500	1,22582	20
Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional	3,3000	1,21828	20
Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	3,0000	1,16980	20
Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	2,9500	1,05006	20
Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.	2,8500	1,13671	20
Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.	3,1500	,98809	20
Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.	2,7000	1,21828	20

	Media	Desviación estándar	N
Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales.	3,1000	1,20961	20
Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	2,7000	1,12858	20
Orienta la planificación didáctica de los docentes.	3,0000	1,33771	20
Revisa la planificación didáctica de los docentes.	3,0500	1,27630	20
Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.	3,0000	1,29777	20
Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.	3,8500	,87509	20
Los materiales educativos son adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.	3,6500	,93330	20
El mobiliario es adecuado a las necesidades educativas de los estudiantes.	3,6500	,93330	20
Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño.	3,2000	1,23969	20
Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales.	3,4000	,99472	20
Las capacitaciones o formación profesional se diseñan en función de las necesidades presentadas por los docentes.	3,2500	,96655	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Elabora el proyecto educativo institucional con la participación de todo el personal.	64,3500	322,976	,306	,971
Diseña el Plan Anual en concordancia con el Proyecto educativo Institucional	64,5500	305,524	,720	,968
Orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	65,4500	307,945	,684	,968
Existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento de la institución.	64,8000	305,853	,581	,970

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Participa en la elaboración de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional	65,1500	299,608	,739	,968
Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	65,4500	295,313	,885	,966
Orienta en el diseño y diversificación curricular atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	65,5000	298,053	,913	,966
Orienta el planeamiento didáctico de las sesiones de clase.	65,6000	293,726	,956	,965
Asume el monitoreo de la práctica docente para la adecuada toma de decisiones.	65,3000	299,274	,936	,966
Brinda asesoría a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.	65,7500	294,197	,875	,966
Orienta el desempeño de los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales.	65,3500	295,713	,843	,967
Utiliza estrategias pertinentes para el trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales.	65,7500	295,039	,927	,966
Orienta la planificación didáctica de los docentes.	65,4500	288,997	,912	,966
Revisa la planificación didáctica de los docentes.	65,4000	296,568	,775	,967
Retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.	65,4500	293,418	,836	,967
Organiza el uso efectivo del tiempo y espacio para la realización de las experiencias de aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.	64,6000	316,147	,493	,970
Los materiales educativos son adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes.	64,8000	315,326	,485	,970
El mobiliario es adecuado a las necesidades educativas de los estudiantes.	64,8000	315,326	,485	,970

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño.	65,2500	293,039	,888	,966
Realiza actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalece las capacidades individuales y grupales.	65,0500	302,155	,842	,967
Las capacitaciones o formación profesional se diseñan en función de las necesidades presentadas por los docentes.	65,2000	304,379	,799	,967

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
68,4500	332,261	18,22801	21

la variable competencias gerenciales		
--------------------------------------	--	--

Resultado de la variable competencias gerenciales																																																					TOTAL
N° Docentes	D1							ST	D2					ST	D3							ST	D4				ST	D5											ST	D6											ST		
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12		13	14	15	16	17	18	19		20	21	22	23		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		35	36	37	38	39	40	41							
1	4	3	3	3	4	3	3	3	23	3	4	3	2	12	4	3	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	131					
2	4	5	5	5	4	5	5	5	33	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	5	5	34	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	5	4	5	4	41	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48	195					
3	5	5	5	5	5	4	4	5	34	4	4	3	3	14	5	5	5	5	5	5	5	15	4	5	5	5	18	5	4	5	5	4	4	5	4	4	42	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	191					
4	4	5	3	3	5	5	4	1	26	4	4	4	4	16	5	4	4	3	4	2	4	27	4	4	3	3	16	4	4	3	3	4	3	3	4	32	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37	157					
5	5	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	5	17	5	5	5	5	5	5	5	35	3	3	3	3	12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	181					
6	3	4	4	4	5	4	5	5	30	5	5	5	5	20	4	4	5	5	5	5	4	4	31	4	4	4	4	16	3	4	4	5	5	4	5	5	5	40	3	3	3	3	4	4	3	3	4	34	171				
7	4	4	4	4	5	5	5	5	32	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	12	2	3	2	3	3	2	3	3	24	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	39	146					
8	3	3	3	3	5	5	5	5	29	3	4	3	3	13	5	5	5	5	5	5	5	33	3	3	3	3	12	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	33	145				
9	5	3	4	4	5	3	4	5	29	3	4	3	4	14	3	3	4	5	4	3	3	25	3	4	3	4	14	3	4	2	3	3	3	5	5	4	32	4	3	3	3	3	3	2	3	4	32	142					
10	4	3	3	3	4	3	5	4	26	3	4	4	3	14	4	4	3	5	4	3	3	26	2	4	4	5	15	4	4	3	4	4	4	4	3	33	3	3	2	4	2	4	2	2	3	4	31	145					
11	3	4	4	4	5	3	3	3	26	4	5	4	3	15	5	4	4	4	4	3	3	27	3	3	4	4	14	3	3	3	4	4	3	4	5	3	32	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	152				
12	3	4	4	4	5	3	3	3	26	3	3	5	4	15	4	4	3	3	3	3	3	23	3	3	4	4	14	3	3	3	4	3	4	5	3	32	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	147					
13	2	2	3	4	4	2	2	2	19	4	3	3	4	14	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	10	2	2	2	2	4	4	4	3	27	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	27	114					
14	2	2	3	3	3	3	3	2	17	5	4	3	4	16	3	3	3	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	2	2	2	2	3	3	4	4	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	130					
15	2	2	3	2	3	2	3	2	17	5	4	4	5	18	3	3	3	3	3	3	3	22	4	4	4	3	15	3	3	4	4	3	4	4	4	36	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	30	133					
16	4	4	4	4	5	4	4	4	29	5	2	4	3	14	4	3	3	4	4	5	3	20	4	3	4	3	13	3	3	3	5	4	5	5	4	37	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38	158					
17	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	123	90				
18	2	1	3	3	4	2	1	1	14	3	3	2	2	10	4	3	2	2	2	2	2	10	3	4	1	2	10	1	1	2	2	2	2	2	2	2	31	2	2	3	2	3	2	2	2	2	23	90					
19	4	3	4	5	3	4	3	3	26	3	4	4	3	14	5	4	4	5	5	3	5	31	5	4	5	3	17	3	3	4	3	3	4	4	3	31	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	152					
20	3	3	2	4	4	3	2	21	22	3	4	3	2	12	4	3	2	3	2	2	3	19	3	4	2	3	12	2	2	2	2	3	3	4	3	2	23	3	3	2	3	4	3	2	2	3	28	115					
21	3	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	3	3	14	3	3	3	5	5	4	4	27	3	4	3	3	13	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	139					
22	4	5	4	5	4	3	3	3	28	4	5	5	5	19	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	20	3	4	4	4	3	3	5	5	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	170					
23	5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	205					
24	4	5	4	5	5	5	4	5	32	4	5	5	5	19	4	4	4	5	5	5	5	31	4	4	4	5	17	4	5	5	5	4	5	5	5	43	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	47	189					
25	3	3	4	5	4	3	3	3	25	4	4	4	5	17	3	3	4	4	4	3	4	24	3	4	3	4	16	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	35	146					
26	4	4	5	5	5	5	5	4	33	5	5	5	4	19	5	5	4	5	5	5	5	34	3	4	5	4	14	4	4	5	4	5	4	5	4	39	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37	173					
27	3	3	3	3	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	200					
28	5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	205				
29	3	3	3	3	4	4	4	4	26	3	3	3	3	13	4	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	4	4	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	138	90				
30	2	2	3	4	4	3	3	3	21	3	3	3	5	14	3	3	3	3	4	4	4	25	4	3	4	3	15	3	3	3	4	3	3	3	4	29	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	135	90				
31	4	3	4	5	5	3	4	3	28	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	161					
32	4	5	4	5	4	4	4	4	29	4	5	4	5	18	4	4	5	4	5	5	5	32	5	5	4	4	18	4	4	5	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	192					
33	5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	205				
34	4	4	4	4	5	3	4	3	26	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	162	90				
35	4	4	4	4	5	4	4	4	29	4	5	4	5	18	4	4	5	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	90				
36	5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	205				
37	3	3	3	3	4	3	3	3	24	3	3	3	3	12	4	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	135	90				
38	5	5	4	5	5	5	5	5	34	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	175				
39	3	3	3	3	4	3	4	4	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3																				

Resultado de la variable gestión pedagógica																													
Nº Docentes	D1			ST	D2										ST	D3					ST	D4				ST	Total		
	1	2	3		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	15	16	17		18	19	20	21			22	ST
1	3	3	3	6	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	36	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	9	68	
2	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	53	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	108	
3	5	5	5	10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15	108	
4	3	3	3	6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	29	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	6	59	
5	3	3	3	6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	29	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	6	59	
6	4	4	5	9	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	50	4	4	4	3	4	3	22	3	3	3	9	90	
7	4	4	4	8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	5	4	4	3	24	3	4	3	10	90	
8	4	4	4	8	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	9	94	
9	3	3	3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	50	3	3	5	3	3	3	20	2	3	3	8	84	
10	3	2	5	5	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	34	2	2	3	4	3	4	18	4	3	3	10	67	
11	4	3	7	7	5	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	38	2	3	3	3	4	3	18	4	3	3	10	73	
12	4	3	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	10	84	
13	4	3	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	10	84	
14	3	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	3	4	3	2	3	17	2	3	2	7	51	
15	3	2	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	39	4	3	3	4	3	4	21	3	2	3	8	73	
16	3	3	6	6	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	31	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	12	71	
17	4	4	8	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	4	3	3	4	3	20	3	4	4	11	83	
18	4	5	9	9	3	5	5	4	4	3	3	3	3	2	38	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	12	81		
19	3	3	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	66	
20	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	15	2	2	3	1	2	2	12	1	1	1	3	33	
21	3	3	6	6	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	40	4	3	5	3	4	3	22	4	3	3	10	78	
22	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	30	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	7	54	
23	3	3	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	66	
24	4	3	7	7	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	12	88	
25	4	4	8	8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	5	4	5	5	27	3	3	3	9	92	
26	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
27	4	3	7	7	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	50	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	15	100	
28	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	34	3	3	4	3	3	3	19	3	2	2	7	64	
29	3	3	6	6	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	38	3	3	4	2	3	3	18	3	3	3	9	71	
30	3	3	6	6	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	36	3	3	4	4	4	4	22	4	3	3	10	74	
31	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
32	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
33	4	4	8	8	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	50	4	4	5	4	5	4	26	4	4	4	12	96	
34	4	4	8	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	12	105	
35	5	5	10	10	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	51	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	12	97	
36	5	5	10	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	15	93	
37	4	4	8	8	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	36	3	4	5	5	3	3	23	3	3	3	9	76	
38	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
39	3	3	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	66	
40	4	4	8	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	12	87	
41	5	4	9	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	109	
42	4	3	7	7	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	42	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	11	83	
43	5	4	9	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	108	
44	4	4	8	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	88	
45	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
46	5	4	9	9	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	47	4	4	5	4	5	5	26	5	4	5	14	96	
47	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	110	
48	3	4	7	7	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	47	5	4	5	5	4	4	27	4	4	4	12	93	
49	4	4	8	8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	49	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	12	99	
50	3	3	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	86	
51	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	52	5	4	4	4	4	4	25	5	5	5	15	102	
52	4	3	7	7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	4	3	2	2	2	2	15	3	3	3	9	65	
53	3	3	6	6	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	44	4	4	4	5	3	4	26	4	4	3	10	83	
54	5	4	9	9	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	51	4	4	4	4	4	5	26	5	5	4	14	100	
55	3	3	6	6	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	60	
56	4	3	7	7	3	4	4	5	4	3	3	3	2	2	4	37	3	2	3	3	2	3	16	3	4	3	10	70	
57	5	5	10	10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	54	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15	108	
58	3	3	6	6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	29	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	6	59</	

Anexo 6. Autorización



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 16 de junio de 2017

Carta P. 0710-2017-EPG-UCV-LNP

Raquel Rojas Vargas
Directora del CEBE N° 02 Laura Alva Saldaña

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Mónica Rojas Martínez** identificada con DNI N.° **09889435** y código de matrícula N.° **6700043288**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Las competencias gerenciales y gestión pedagógica en los centro de educación básica especial UGEL. 07 San Borja 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,


Dr. Carlos Ventura Orbegoso
 Director de la Escuela de Posgrado
 Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SGVM


MAG. RAQUEL L. ROJAS VARGAS
 DIRECTORA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 16 de junio de 2017

Carta P. 0708-2017-EPG-UCV-LNP

Cristina Miranda Hurtado
Directora del C.E.B.E. San Francisco de Asís



De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Mónica Rojas Martínez** identificada con DNI N.º **09889435** y código de matrícula N.º **6700043288**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Las competencias gerenciales y gestión pedagógica en los centros de educación básica especial UGEL. 07 San Borja 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SCVM